怪诞行为学

（全四册）



中信出版集团

VISIT...
LANZAROTE Caliente.com

怪诞行为学

（全四册）



中信出版集团

怪诞行为学（全四册）（新版）

[美]丹·艾瑞里　著

中信出版社

目录

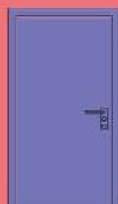
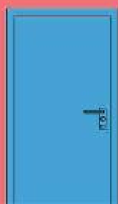
怪诞行为学. 1：可预测的非理性

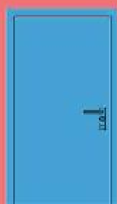
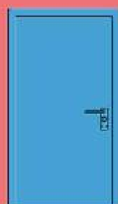
怪诞行为学. 2：非理性的积极力量

怪诞行为学. 3，非理性的你

怪诞行为学. 4，诚实的真相

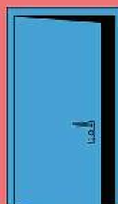
版权页

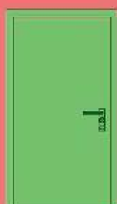



The Hidden
Forces
That
Shape
Our
Decisions

Dan Ariely





PREDICTABLY
IRRATIONAL

怪诞行为学

可 预 测 的 非 理 性

[美] 丹·艾瑞里 / 著　赵德亮　夏蓓洁 / 译

中信出版集团

目录

推荐序

作者序

引言

第一章 相对论的真相：为什么我们喜欢比较和攀比？

我们生活中的价格“诱饵”

巴黎和罗马，你选择去哪里度蜜月？

三个人中，你想跟哪一个约会？

富人嫉妒比自己更富有的人

打破相对论的怪圈

第二章 供求关系的失衡：为什么珍珠无价？

黑珍珠如何从无人问津变为稀世珍宝？

“幼鹅效应”与“锚定”

“羊群效应”与星巴克咖啡

“任意的一致”与消费习惯

自由市场与宏观调控

第三章 免费的代价：为什么赠品反而让我们花费更多？

“零”的历史与传奇

免费的诱惑不可抵挡

我们为什么疯抢根本不需要的东西？

买书免运费与免费换机油

政府可以尝试推出免费的政策

是什么导致结果大相径庭？

第四章 社会规范的成本：为什么我们乐于做义工，干活儿赚钱时反而不高兴？

你需要向你的岳母支付晚餐费用吗？

社会规范vs市场规范
不要向你的约会对象提钱
罚款对杜绝迟到有效吗？
极易被打破的微妙平衡
涨工资可以解决“血汗工厂”的痼疾吗？
金钱买不来优质的教育
“火人节”：纯社会规范的回归

第五章 性兴奋的影响：为什么“热烈”比我们想的还热？
两个“我”：杰基尔博士与海德先生
“你只需说不”vs“没问题”
预防青少年发生驾驶事故的干预措施
了解情绪的两面性——冷静与激情
性兴奋实验的问题清单

第六章 拖沓的恶习与自我控制：为什么我们信誓旦旦的事情却总是做不到？
过度消费是明智之举吗？
设定自我控制的底线
让全身检查像买份麦当劳套餐一样简单
拥有“自我控制”功能的智能信用卡

第七章 所有权的个性：为什么我们会依恋自己拥有的一切？
为什么卖主的估价总比买主高？
人类本性中的三大非理性怪癖
宜家效应与虚拟所有权
如何治疗所有权依恋症？

第八章 多种选择的困境：为什么我们希望所有的门都开着？
留有余地的“傻瓜游戏”
新欢与旧爱，应该选择哪一个？
让每个人都疲于奔命的“三扇门”
果断地关上该关的门
饿死在谷堆间的驴子

第九章 预期的效应：为什么我们可以心想事成？
费城老鹰队vs纽约巨人队
添加香醋的百威啤酒
特制咖啡味道如何？
赝品也可以卖出名画的价钱
美食不如美器，预期改变品位
你更喜欢百事可乐还是可口可乐？
偏见与第三方

第十章 价格的魔力：为什么我们喜欢买贵的东西？
神奇的安慰疗法
价格越贵的药越有效吗？
安慰疗法的去与留
应该让烧伤病人穿紧身衣吗？

第十一章 人性的弱点：为什么我们不诚实？
考试中你会作弊吗？
政府法令能杜绝不诚实吗？
道德准则和就职誓言的力量
各行各业中的“灰色地带”
世界上哪个国家最诚实？

第十二章 企业的特权：为什么现金可以阻止我们作弊？
可乐不见了，现金还在
非现金引发的作弊现象
诚实与不诚实的临界点
“最终解释权”也是一种不诚实的表现吗？
现金时代的终结与舞弊行为的泛滥

第十三章 啤酒与免费午餐：什么是行为经济学，哪里有免费午餐？
个人需求与群体属性的矛盾
“免费午餐”是可以实现的

附录1

附录2

致谢

献给我的导师、同事和学生，
感谢你们使我的研究如此有趣

推荐序
解释非理性行为

梁小民

那是30多年前，我在东北林区工作。有一天，当地商店的经理来找我说："咱们店里的白糖卖不出去，眼看快到夏天了，再卖不出去就变质了。你是学经济的，能不能给我想个办法？"我知道，虽然当年物资短缺"要嘛没嘛"，但林业局用木材换了不少白糖，然而当地人吃糖不多，糖并不紧缺。我想了想，告诉他，你在商店门口贴个告示，写上："本店新进白糖一批，每户限购两斤，凭本购买，欲购从速，过期不候"。告示贴上后不久，白糖就卖完了，甚至还有人求这位商店经理多批几斤。

读完《怪诞行为学》我才知道，其实我是进行了一个行为经济学的实验。在不缺白糖的情况下，于入夏前买白糖的行为并不理性。但在物资短缺的环境下，人们总喜欢储备物品（当时我管家，各种短缺的物品，如白糖、肥皂、洗衣粉等都有为数不少的储备）。讲自由购买，人们会觉得供给多，不购买；讲凭本限购，人们就会觉得供给有限，即使不需要也要买。何况凭本购买是一种权利，放弃这种权利是一种损失。把滞销的东西作为限量购买的东西，人们就会有这种非理性的购买行为。本书也提到了类似的事例。

经济学总是假设人是理性的，会不自觉地依此行事。绝大多数情况也的确如此，但这个世界上还有大量用理性经济学原理无法解释的现象。例如，一个青年人原本希望三年内年薪能达到10万元，结果三年内年薪达到了30万元，而当他知道他的同学年薪为31万元时，为什么又对自己的年薪不满意了？一种无人过问的黑珍珠为什么与其他价格高昂的珠宝放在一起时，身价高出数十倍？人们为什么愿意接受对自己毫无用处的赠品，甚至为此花很大力气去疯抢或者排队？为什么人们对义务干活儿帮助他人感到很高兴，而对干活儿挣钱反而感到不高兴？为什么人在性兴奋时会选择一些极危险的行为？为什么我们总是"言而无信"，做不到许多该做或承诺要做的事情？为什么我们会高估自己？为什么面临多种选择时，我们反而会迷失主要目标？相同的阿司匹林，为什么50美分的管用，5美分的就不管用？诸如此类。

行为经济学正是要解释这些问题的。行为经济学是从心理学的角度来解释人的行为，是心理学与经济学的结合。它对人类各种行为的解释比传统经济学更微妙、更复杂，也更现实。经济学的成本—收益原理解释不了上述各种奇怪的现象，但行为经济学却能给出令人满意的答案。行为经济学需要通过大量的实验来证明自己的结论，因此又被称为“实验经济学”，对这门学科做出贡献的马修·拉宾获得了2001年美国经济学会颁发的克拉克奖，而对这门学科做出开拓性贡献的美国普林斯顿大学教授丹尼尔·卡尼曼和乔治·梅森大学教授弗农·史密斯则因此获得了2002年诺贝尔经济学奖（他们已逾越40岁以下者可获得克拉克奖的年龄限制）。诺贝尔奖委员会对他们的评价是：“把心理学研究和经济学研究有效地结合，从而解释了人们在不确定条件下如何决策”“发展了一整套实验研究方法，尤其是在实验室里研究市场机制的选择性方面”。

现实生活中存在大量非理性现象，尤其在不确定的转型时期，这种现象更多。如股市的暴涨和暴跌，深圳房市的暴涨和暴跌，自杀人数的增多等。因此，行为经济学对转型中的中国不仅有理论意义，而且有更多的现实意义。但是，要让普通人去读卡尼曼和史密斯的原著和论文，还是太难了，甚至连有的中国学者写的介绍行为经济学的著作，也很难读下去。但是，每一个人都可以轻松读完本书。

这本书书名的英文原文是“Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions”，直译出来是“可预期的非理性：形成我们决策的背后力量”，能更确切地反映出这本书的内容，当然改译之后也不失原意，且更能吸引眼球。这本书用实验的方法解释了各种我们司空见惯而又不能解释的现象。它并不是一本介绍行为经济学的纯理论或学术著作，它从我们常见的一些现象入手，介绍了行为经济学的基础内容与方法，读起来妙趣横生。读完之后，你会觉得自己对人类行为的理解进入了一个认知的新领域。它兼备了畅销书的知识性和趣味性，译文也颇为准确、流畅。

许多人都喜欢在机场买一本闲书看。现在，我要建议你选择一本《怪诞行为学》这样的经济学普及作品，你一定会收获更大，而且这本书读起来比很多书更有趣。

作者序

亲爱的读者、朋友和社会科学爱好者，欢迎大家阅读《怪诞行为学》。

很久以前我在医院的烧伤科住院时 [1] ，就敏感地觉察到人们的行为和决策经常偏离理性，远非完美。多年来，我一直试图弄清大家都会犯的这些愚昧、蠢笨、奇怪、可笑，有时甚至是危险的错误，希望弄清这些非理性行为的来龙去脉，以便重新学习、提高决策能力。

我对非理性行为，无论是理论研究还是实际应用，都有着浓厚的兴趣，这把我引入了新兴的行为经济学领域。我认识到这些怪癖理所当然都是人类行为的基本元素。我在实验中，面对一系列的人性弱点，经常会提出这些问题：为什么免费的东西会让我们过度兴奋？情绪在我们的决策过程中起到什么作用？拖沓恶习如何作弄着我们？我们那些怪异的社会规范有什么作用？为什么有些信念已经被证明是错误的，但人们还死死地抓住不放？试图解答这些问题，给我带来长时间的无穷乐趣；不断地求索钻研，给我带来新的理解和认识，从而改变了我的职业和人生。

我和同事们进行的实验揭示了为什么我们的实验对象（人人都是如此，包括我们自己在内）不能正确地推理判断。努力搞清楚人们非理性行为方式的产生原因，使我感到惬意；能与那些当断难断、犹豫不决的人分享研究成果，我感到非常开心。

然而，2008年金融危机之前，我在试图推广我们的理念、实验和成果的过程中，总是遇到很多障碍。例如，我在一个会议上刚刚发完言准备离开时，某位老兄（我姑且把他称作"逻辑先生"，此人集我过去几年辩论对象的种种特点于一身）伸手硬拦住了我。

"你发言所列举的实验中那些有关非理性行为的例子，尽管是些鸡毛蒜皮的小事，但我喜欢听。"他一边说，一边递上了名片，"你讲得很有意思，作为鸡尾酒会的谈资是再好不过了。"他停顿了一下，接着说："但是，你不了解现实世界中的一切是如何运作的。大家都很清楚，在面临重要的决策时，你说的那些非理性现象都会消失，因为事关重

大，人们会对各种选择仔细权衡，然后才会采取行动。股票市场当然更是如此，它的每一个决策都利益攸关，所有的那些非理性因素都会被排除，取而代之的是理性。”

持这种观点的绝不仅限于那些理性经济学理论的精英——芝加哥学派的经济学家。在没有专门学习过经济学的人中，持这种观点（我冒昧地称之为宗教激进信条）的比例之高，令我莫名惊诧。不知道为什么，传统经济学的基本观点（每个人都是理性的），给我们的世界观打上了如此深刻的烙印，以致各行各业的人几乎都把这一观点奉为基本的自然法则。在股票市场中，理性人与经济学原理简直被视为最佳拍档，就像好莱坞的弗雷德·阿斯泰尔与金吉·罗杰丝那般配合默契。

每当遇到这种批评，我总是试图深入探究为什么只要面对股市中的决策，人们对理性的这种信念就会马上浮出水面。我的辩论对手总会耐心地企图说服我采取和他相同的思维方式。“你难道不懂得”，“逻辑先生”会说，“一旦涉及那么多钱，人们就会特别认真地考虑各种选择，竭尽全力去追求投资回报最大化。”

我总是反驳说：“竭尽全力追求，与最终能不能做出最好的决策是两回事儿。就说那些个体投资者吧，他们把所有的钱都投到自己所在公司的股票上，而不去做多元化投资 [2] ，到头来，还不是把一大部分家当都赔进去了？还有些人，转眼就60岁了，却不参加401（k）养老保险计划，他们这是在白白扔掉马上到手的钱！因为用不了几天，他们不但能把自己的钱提出来，还可以拿回公司为他配套投保的那一部分。”

“好吧。”他不情愿地表示同意，“不错，个体投资者有时会犯错误，但职业投资人不同，他们的工作性质决定了他们的行为一定是理性的，因为他们管理着巨额资金，还因为只有最大化的投资回报才能给他们带来更高的薪酬。最重要的是，他们在一个激烈竞争的环境里工作，必须时刻保持警惕，兢兢业业，以保证他们的一切决策都是规范和正确的。”

我眯起眼瞥了他一下，问道：“你真的是要向我证明，仅仅因为他们为自身的利益工作，职业投资人就永远不会犯重大错误？”

“也不能说永远。”“逻辑先生”平静地回答，“但是综合来看，他们的决策是规范的、正确的。某个人在这一方向上犯了个偶然性错误，另一个人又在相反方向上犯了个错误，负负得正，这些错误彼此抵消，就能

使市场上的价格机制保持在理想状态。”

谈到这里，我不得不承认，我的耐心已经消失殆尽。我问道：“你根据什么认为这些人——即使是职业投资人，他们所犯的错误仅仅是偶然性的？想一下安然公司的例子。安然公司的审计人员陷入巨大的利益冲突之中，这种利益冲突最终导致他们对公司里的一切都睁一只眼闭一只眼（或者说紧闭双眼、视而不见、充耳不闻，甚至连鼻子都塞起来，嗅也嗅不到了）。再看那些理财规划师的奖金提成吧，客户财运兴隆时，他们赚了个盆满钵满。但是，客户都赔得一分不剩了，他们少拿一点儿了吗？在这样的环境里，错位的激励机制加上利益冲突成了安然公司的多发病，那里的人们极有可能对于同样的错误一犯再犯，而这些错误不可能负负得正，彼此抵消。事实上，这些错误的最危险之处在于，它们根本不是什么偶然的孤立事件，它们会日积月累，越积越重，给整个经济带来灭顶之灾。”

话到这里，“逻辑先生”从他的思想武器库里拿出了最后一个武器，提醒我注意套利投机的威力——它的非凡魔力能够消除个体投资者的错误，使市场在整体上得以完全理性地运作。套利投机怎样纠正市场偏差呢？如果市场在无“摩擦”的状态下自由运作（即使大多数投资人是非理性的）也仍有一小部分特别聪明而且理性的投资人，他们能够利用其他人的错误获利（例如，他们会把我们某些人低估的股票买进），在竞争过程中取得蛋糕的更大份额，进而为自己带来巨大利益，同时把市场价位恢复到原本理性的水平上。“你的行为经济学的观念，错就错在没有考虑套利投机这个因素。”“逻辑先生”得意扬扬地教导我。

可悲的是，套利投机这一概念无法用经验加以证实，因为我们无法把股市分成两种——一种由你我这样既无出众能力，又无特别地位的普通人运作；另一种由普通人和那些超级理性的投资人共同运作，这些克拉克·肯特一般的投资超人日复一日地拯救股市于危难之中，同时还要隐匿自己的超人身份。

我想说的是，我经常尽力说服我的辩论对手接受我的观点，但事实很清楚，我说服不了他们，他们也说服不了我。当然，对我来说最困难的还是与那些传统经济学家辩论有关非理性的问题。一方面，他们对我关于非理性的实验数据根本不屑一顾；另一方面，他们几乎把理性当成上帝（如果亚当·斯密的“无形之手”还不够像上帝，我不知道有什么能更像）来信奉，两方面的偏执如出一辙。芝加哥学派两位杰出的经济学家

史蒂文·列维特和约翰·李斯特就这一基本观点做了非常简洁的表述，暗示行为经济学在现实中充其量只能起到某些补充作用：

> 行为经济学面临的最大挑战在于如何证明它在现实世界中的普遍适用性。几乎在所有的案例中，行为经济学最有利的实证证据都是在实验室里得到的。但人们有很多理由来怀疑这些来自实验室的结果经不起真正的市场检验……例如，市场的竞争本质鼓励个人主义行为，并依据此种倾向在参与者中择优选取。因此与实验室行为相比，在日常市场运作中，市场力量与经验相结合使这些行为学特性显得并不那么重要。

面对这种回应，我经常感到迷惑不解，为什么这么多聪明人竟然坚信一旦面临金钱方面的重要决策，非理性就会不翼而飞？为什么他们想当然地断定制度、竞争，还有市场机制就能使人们免于犯错误？如果竞争足以战胜非理性，它是否也能消除运动场上的骚乱，或者职业运动员的非理性自我毁灭行为？在金钱与竞争同时存在的情况下，人们就会变得更理性，这是怎么一回事呢？那些理性捍卫者相信我们的大脑里存在不同机制，有的负责小事，有的负责大事，诸如此类，以此类推，还有一个机制专门负责股市吗？抑或有的人就是刻骨铭心地坚信，“无形之手”与市场智慧无论何时何地都能保证人们采取最理性的行动？

作为社会科学工作者，我无法确定到底哪个模式（传统经济学、行为经济学，或者什么其他模式）能最好地描述人类的市场行为，我希望我们能够设计一整套实验来把它搞得一清二楚。不幸的是，我们对股票市场根本无法进行真正意义上的实验，而人们对市场理性都深信不疑，这一直令我困惑不解。我不明白我们是否真的愿意在此基础上建立我们的金融制度、法律制度，以及方针政策。

正当我独自冥思苦想这些问题时，发生了一件大事。

《怪诞行为学》出版后不久，2008年年初，金融风暴呼啸而至，金融市场土崩瓦解，就像科幻电影里面的某个场面。当时备受崇拜的美联储主席艾伦·格林斯潘在2008年10月对美国国会说，他感到“震惊”！市场居然没有如预期那样运行，或者说没有像预期那样自动进行自我纠正。他说他犯了一个错误，他原以为企业团体为了自身利益（尤其是银行等企业为了自身利益）一定会顺理成章地保护它们自己的股东。

格林斯潘曾经不遗余力地鼓吹取消管制，坚信应该让市场力量自行其是。现在，这样一位人物竟然公开承认他对于市场理性的这一信念是错误的，这才令人感到震惊。我从来不曾想象这样的话会出自格林斯潘之口。除了感到自己幸亏是正确的，我还觉得格林斯潘认错是向前迈出了重要的一步。就像人们常说的，承认错误是改正错误的第一步。

尽管如此，付出丧失家园、丢掉工作的可怕代价，才让我们认识到自己并不像格林斯潘和其他传统经济学家所说的那么理性，这样的学费过于高昂。我们的教训是，单纯依赖传统经济学作为指导原则建立市场和制度，实际上可能很危险。惨痛的事实非常明确地表明，我们所犯的错误绝非偶然，它们是人类行为方式的重要组成部分。更糟糕的是，我们这些失误在市场中可能聚集起来，积重难返，最终引发像火山爆发那样可怕的局面，而大家还不明白是怎么回事。（哈佛经济学家艾尔·罗特——我所认识的最聪明的人之一，对此概括说："从理论上说，理论与实践没有不同，但是到了实践中，二者却有天壤之别。"）

在格林斯潘去美国国会做证的几天以后，《纽约时报》专栏作家戴维·布鲁克斯写道，格林斯潘承认错误"意味着会出现一个由行为经济学家等学者组成的学派，这些崭露头角的人能把新颖、精妙的心理学研究成果引入公共政策领域。为什么很多人冒着巨大风险却又浑然不觉？这些人对此种现象的解释起码听起来不无道理"。

刹那间，人们似乎开始明白了，对于鸡毛蒜皮的小错误进行实验研究，绝不仅仅是为晚会餐桌提供谈资趣闻。我的罪恶感消失了，觉得心中轻松起来。

对于整个经济形势而言，眼下这段时间令人沮丧，对于我们每个人自身也是如此。另一方面，格林斯潘的转变给行为经济学，也给希望反思和改正自己的思维与行为方式的人创造了机会。危机带来机遇，这一悲剧也可能使我们最终接受新的观念，而且我希望，可以推动我们开始重建观念。

在博客与电子邮件充斥的时代，写书绝对是一种享受，我不断从读者那里得到反馈，使我能够有机会对人类行为的各个方面不断学习、重新考虑、进行反思。我还有幸与读者进行一些有趣的讨论，比如，行为经济学与金融市场的关联、金融市场的问题出在哪里，以及交谈过程中随时提到的有关日常生活中非理性的其他题目。

我在本书的后面（《怪诞行为学》第一版的内容之后）添加了对本书某些篇章的一些反思及有关逸事，还有我对当下金融市场形势的看法——把我们拖进这一泥潭的是什么？如何从行为经济学角度理解它？我们怎样做才能走出这一困境？

不过，我们还是言归正传，先来探讨非理性行为吧。

---

[1] 参见本书的引言。

[2] 投资方面最主要的教训之一就是应当聚焦多元化的重要性。我们在某家公司工作，其实已经是在投资这家公司了，而且比例还不小，如果把更多的钱投进同一家公司，用投资多元化原则来衡量，就是非常不好的。

引言
飞来横祸让我与行为经济学结下不解之缘

很多人对我说，我观察世界的方式异乎寻常。人们在日常生活中，时时要做各种各样的决定。在我20多年的科研生涯里，乐此不疲的就是要搞清楚影响这些决定的真正（而不是人们想当然的那些）因素，这种探索给我带来了无穷的乐趣。

我们常常暗下决心节食减肥，但是只要看到卖甜点的小推车一过来，我们的决心就消失得无影无踪。你知道这是为什么吗？

我们有时候兴致勃勃地去购物，买回来一大堆东西，却放在家里用不上。这是为什么呢？

头痛的时候，我们花5美分买的阿司匹林吃了不见效，可是花50美分买的阿司匹林却能立竿见影。这又是为什么？

工作之前让员工背一下《圣经》十诫，大家就能比较诚实，起码在刚刚背完的时候是这样。如果没这样做，不诚实的现象会更多。这又是为什么呢？换言之，为什么荣辱规范可以减少工作中出现的不诚实现象？

读完这本书你们就可以知道这些问题的答案，还有其他很多问题的答案。这些问题既与你的个人生活、职场生活有关，也涉及你观察世界的方法。例如，上面讲的有关阿司匹林问题的答案，不仅与你如何选择药品有关，还可以用来观察我们整个社会所面临的最重要问题之一——保健产品的成本和效果。背诵《圣经》十诫可以有效地减少不诚实的现象，这给了我们一些启发，有利于帮助我们避免下一个类似安然事件的发生；懂得了冲动进食时的心理机制，就可以了解生活中其他形式的冲动决定，从而懂得，为什么“储蓄备缺，未雨绸缪”这个道理人人皆知，但实行起来却那么困难。

我希望这本书能够帮助你们从根本上重新思考使你们和周围其他人生生不息的动力是什么。我希望通过展示内容广泛的实验成果和趣闻逸事（其中很多是饶有趣味的）来达到这一目的。一旦你们看到某些错误

的发生是系统的、有规律的，看到你们一犯再犯的原因，我想你们就会开始学习如何避免这些错误。

不过，在给你们讲述我对吃饭、购物、爱情、金钱、拖沓、啤酒、诚实，以及对生活中其他领域的研究之前，我觉得应该先给你们讲一下我的另类世界观，也就是我写作本书的初衷。尽管这些研究异常古怪，却普遍实用，且吸引眼球（有的妙趣横生），但不幸的是，真正把我带进这一领域的是多年前一起绝非好玩、绝非有趣的意外事故。

在一个18岁的以色列少年的生活中，这本来应该是一个普普通通的星期五下午。可是，天有不测风云，灾祸从天而降，短短的几秒钟，一切都无可逆转地发生了。一盏大型镁光灯（战场上用来照明的那种）发生了爆炸，导致我全身70%的皮肤遭受三度烧伤。

在以后的三年里，我被迫住在医院里，浑身上下全是绷带。偶尔在公共场合出现，身上也要穿着特制的合成纤维紧身衣，头戴面罩，样子活像一个“蜘蛛侠”。由于无法像朋友和家人那样参加日常活动，我感到自己已经与社会隔绝了，于是我像旁观者一样，开始观察曾经构成自己日常活动的各种行为。我好像一个来自不同文化（或不同星球）的人，开始反思各种不同行为的目的，既包括我的，也包括别人的。例如，我想弄清楚为什么我爱这个女孩而不是另一个；为什么我的日常活动要根据医生的安排来设定，而不是按我自己的；为什么我喜欢攀岩运动，而不喜欢学历史；为什么我非常在意人们对我的看法；不过，我想的最多的还是生活中人们的行为究竟受什么力量的驱动和促使我们行动的原因这两个问题。

在住院的三年时间里，我经历了各种各样的疼痛。在理疗和手术的间隙，我有非常多的时间进行反思。在这漫长的几年里，每天最大的苦难总随着“浸泡治疗”结束才算完结。所谓“浸泡治疗”就是每天一次，全身泡在消毒溶液里，然后除去绷带，把皮肤上的坏死组织刮掉。皮肤完好的时候，接触到消毒液只会稍稍有点儿痛感，绷带一般也能顺利解下来。可是如果仅仅残存一点儿皮肤或者根本没有皮肤，就像我这样的严重烧伤，绷带直接粘在肉上，遇上消毒液的刺激，那种撕心裂肺的剧痛是无法用语言形容的。

早些时候，在烧伤科里，我与每天给我做“浸泡治疗”的护士进行交谈，了解他们治疗的方法和步骤。护士们通用的方法是，揭起绷带的一

角，快速撕下来，让我的剧痛时间尽量缩短。就这样一条一条地撕，大约要一个小时才能把所有绷带除去。之后再往身上涂一层药膏，换上新绷带，第二天一切照旧。

我很快了解到，护士们这样做的理论依据是，快速地用力扯去绷带，确实会给病人带来瞬间的剧烈疼痛，但比一点一点慢慢揭要好，因为那样做虽然疼痛程度会减轻，但病人疼痛的时间会延长，病人疼痛的程度从总体上来说会加大。护士们还得出一个结论，即先从疼痛最重的部位下手再逐步处理较轻的部位，与先从疼痛最轻的部位下手再到最重的部位，两种处理方法没有区别。

由于我饱受撕扯绷带过程的疼痛，对他们的理论我无法认同（他们的理论和做法从未经过科学的测试）。而且，他们的理论根本就没有从病人的角度进行考虑：病人在等待治疗的过程中内心的恐惧，病人长时间应对不同程度的疼痛，病人对疼痛何时开始何时减轻一无所知，经过长时间疼痛后也没人提醒病人何时疼痛会减轻、消失，从而得到安慰。处在当时的无助地位，无论他们怎样为我治疗，我都只能默默忍受。

我一出院（当然，在随后的5年里，我还必须不时地回医院接受手术和治疗）就去了特拉维夫大学。我第一学期修的一门课深深地改变了我对研究的看法，而且在很大程度上决定了我的前途。这就是哈南·弗伦克教授的人脑生理学。除了弗伦克教授在课堂上展示的关于人脑活动的引人入胜的讲授资料，令我感触最大的是他对质疑和不同见解的态度。有很多次，我在课堂上或者到他的办公室提出我对他研究结论的不同诠释，他总是回答说，我的论点的确也是一种可能（看起来未必成立，但终究是一种可能），并要求我采用实验的方法，找出它与传统理论的不同。

完成这样的实验谈何容易，但是科学本身就是一连串艰苦的实验，所有的参与者包括像我这样的大学新生，只要找到实验方法对理论进行检验，就能找到替代的理论，这一信念给我开启了一个崭新的世界。有一次，我去弗伦克教授的办公室，提出了一个关于某一阶段癫痫症状如何发展的理论，包括如何将其在老鼠身上实验的设想。

弗伦克教授很支持这一想法，在其后的三个月里，我给大约50只老鼠做了手术，在它们的脊髓里植入导管，注入不同物质来造成和降低癫痫的发作概率。采取这种实验方式，我有一个实际困难——因为烧伤，

手的活动受到限制，因此给老鼠做手术就非常困难。幸运的是，我最要好的朋友——容·威斯伯格（坚定的素食主义者和动物爱好者），勉为其难地同意花几个周末和我一起到实验室为老鼠做手术——如果有什么事情可以真正考验友谊，就是这样吧。

实验结果证明我是错的，但这并没有影响我的热情。不管怎样，我学到了一些东西。即使我的理论是错的，也让我明确无疑地知道了错在哪里。我对事物怎样发展、人们怎样行动一直有很多疑问，现在我有了新的认识——我们对感兴趣的任何事物都可以研究，科学为我们提供了手段和机会，这一认识吸引我进入了研究人类行为的领域。

利用这些新手段，我最初主要把精力集中在探求我们对疼痛的体验上。原因很明显，患者在“浸泡”之类的治疗过程中需要长时间经历疼痛，这是我最关注的。有没有可能减轻这些疼痛？在以后的几年中，我在自己、朋友和志愿者身上进行了一系列实验（应用了冷热水、压力和强声引发的肉体痛苦，乃至股票交易中损失金钱引发的心理痛苦等），以寻找答案。

实验完成后，我认识到烧伤科的护士们都是善良宽厚的好人（对了，有一个例外），他们对“浸泡治疗”和拆除绷带很有经验，但在如何最大限度地减少病人的痛苦方面却没有正确的指导理论。我不明白，他们的经验如此丰富，竟仍会错误到这般地步。我和这些护士都很熟，我知道他们的行为绝不是由于恶意、愚蠢或缺乏敬业精神。相反，他们只是深受一种固有偏见的毒害，对病人的痛苦缺乏正确认识，而且很显然，他们的丰富经验无法改变这种偏见。

出于这些考虑，一天上午，我非常兴奋地回到烧伤科，详细介绍了我的实验结果，希望能改变护士拆除绷带的方法。我告诉护士和医生们，事实上，采取低密度疼痛治疗的方式，时间会长一些，但病人所感受到的痛苦程度比高密度短时间的做法要轻。换言之，他们当年如果给我慢慢揭绷带，而不是猛拉快揭，我会少受许多罪。

护士们对我的实验结论从心底感到惊奇，但令我感到同样惊奇的却是当年我最喜欢的护士埃蒂说的话。她承认过去他们对此认识不够，治疗方法应当改进。但她同时提出，研究“浸泡治疗”引发的痛苦还应该考虑到病人疼痛时的叫喊给护士带来的心理痛苦。她解释说，如果护士们是为了缩短自己的心理折磨时间（我的确能常常觉察到他们神情中的痛

苦情绪）而采取快速撕扯绷带的做法，或许就是可以理解的。不过最后，我们还是一致认为操作方式应该改进，有些护士从此也开始尝试我的建议。

据我所知，我的建议并没有使很多医院改变拆除绷带的操作方式，但这件事给我留下了特殊的印象。如果说那些经验丰富、对病人充满爱心的护士尚且不能正确理解病人的真实状况，那其他人就同样可能错误地理解自己行为的后果，因此做出错误的决定。我决定扩大我的研究范围，从疼痛扩大到另一类案例——人们为什么会一再犯同样的错误，而很少从中吸取教训。

人都是非理性的，本书就是要带大家开始一次探索之旅，探索非理性表现的方方面面。这一研究课题所属的学科叫作行为经济学，或者叫作判断与决策。

行为经济学相对来说是个新学科，从心理学和经济学的某些领域演化而来。它引导我研究所有的一切，从我们不愿储蓄防老到性兴奋时的思维不清，我要弄清楚的不仅是行为，还有我们行为背后的决策过程——你的、我的和所有人的。在往下讲之前，我要先简单解释一下，行为经济学到底是研究什么的，它与传统经济学有什么区别。我们首先从莎士比亚的一小段台词开始：

> 人类是多么神奇的一件杰作！他的理性多么高贵！才能多么无理！动作多么敏捷，体形多么令人赞叹！行为像天使，悟性像天神！宇宙之至美，众生之灵长。
>
> ——《哈姆雷特》，第二幕，第二场

经济学家、政策制定者、非专业人士和普通百姓普遍认同的关于人类本性最基本的观点，在莎士比亚的这段话中都得到了反映。当然，这一观点在很大程度上是正确的。我们的大脑和身体的能力所及，令人叹为观止。我们能看到远处抛过来的球，能瞬间计算出它的运行轨迹和速度，能移动身体用手臂把它接住。我们能轻松地学会新的语言，特别是小孩子。我们能精通棋艺。我们能记住几千个人的相貌而不混淆。我们能创作音乐、文学、技艺，还有艺术——一切的一切，不胜枚举。

赞叹人类大脑的不只有莎士比亚。事实上，我们对自己的认识与莎

士比亚的描述并无二致（虽然我们确实认识到我们的邻居、配偶、老板常常达不到这些标准）。在科学领域里，这些关于人类完美推理能力的假定被写进了经济学中。在经济学里，这一基本观念被称为“理性”，它为经济理论、经济预测和政策建议的产生提供了基础。

从这一视角出发，就我们对人类理性的信念而言，人人都是经济学家。我不是说我们每个人都能凭直觉创造出复杂的博弈论模型或懂得一般显示性偏好公理（GARP），而是说我们对人类本性的基本信念与经济学的立论基础是相同的。在本书中，我提及的理性经济模型，就是指多数经济学家和我们很多人对人类本性的基本假定——这一既简单又令人信服的理念，即我们能够做出正确的决定。

虽然对人类能力的敬畏之情是合情合理的，但是敬佩之心是一回事，认为我们的推断能力完美无缺是另一回事，二者相去甚远。事实上，本书探讨的就是人类的非理性——我们与完美之间的差距。我相信这样的探讨对于探求真正的自我是非常重要的，并且还能使我们在现实中受益。深入了解非理性，对我们日常的行为和决定，对理解我们对环境的设计以及它给我们提供的选择，都很重要。

我进一步观察到，我们是非理性的，但这种非理性是可预测的——我们的非理性一次又一次，以相同的方式发生。不论我们作为消费者、生意人，还是政策制定者，懂得了非理性的预测方法，就为我们改进决策、改善生活方式提供了一个支点。

这就把我带到了传统经济学与行为经济学之间的真正“摩擦”（莎士比亚可能会这样说）中。传统经济学认为人们都是理性的——这一假定的含义是，我们能对日常生活中面临的所有选择的价值进行计算和权衡，择其最优者而行之。一旦我们犯了错误，做了非理性的事情，又会怎样呢？这里，传统经济学也有答案：“市场的力量”会迅速把我们拉回正确理性的道路。事实上，就是基于这些假定，从亚当·斯密以来，一代代经济学家推导出了深远的无所不包的种种结论，从税收到保健政策，再到商品、服务的定价。

但是，你们会从本书中看到，我们远远不像传统经济学理论所假定的那么理性。不仅如此，我们这些非理性行为并非无规律、无意识，而是成系统的。既然我们一再重复，它就是可预测的。那么，对传统经济学进行修正，使它脱离真空的状态（它常常经受不住推理、内省，尤其

重要的是，经不起实验检验），难道不是顺理成章的吗？这正是新兴的行为经济学领域，也是本书作为这项事业的一小部分，正在试图达到的目标。

正如你们会看到的，本书的每一章都基于我数年来与杰出的同事们一起做的一些实验。为什么要做实验呢？生活是复杂的，多种多样的力量同时向我们施加影响，这种复杂性使我们难以弄清楚到底是其中的何种力量、如何促成了我们的行动。对于社会科学家而言，实验就好比显微镜和闪光灯，可以帮助我们把人类行为放慢，分解成一个一个的镜头，把每种力量单独提取出来，放大开来，仔细加以观察，让我们直接地、明确无误地检测我们行为的原动力。

关于实验我想强调一点：如果实验的结果受到具体环境的局限，其价值也有局限性。不过，我希望你们这样来看待这些实验，即它们是对普遍原则的具体演示，提供了对我们思想和决定的深入洞察——不仅是在某一特定的实验环境下，而是通过推断，洞察到生活中其他多种环境。

每一章，我都试图进一步把实验结果推演到其他环境中，以描述它们的内涵可能与生活、工作、公共政策等方面的关联。当然，我推演出的关联，仅仅是一部分。要想从中乃至从社会科学的总体上获取真正价值，对读者而言更重要的是，要花点儿时间想一想如何把实验里所确认的人类行为原理应用到你们的生活中去。我建议你们每读过一章后稍事停顿，考虑一下实验中揭示出的原理能让你在生活中有所得，还是有所失，更重要的是，在你有了对人类本性的新认识之后，将如何改变自己的行为。我们真正要探索的也正在于此。

现在，我们就来开始这一探索之旅吧。

第一章
相对论的真相：
为什么我们喜欢比较和攀比？

我们生活中的价格“诱饵”

一天，我在网上浏览时，无意中在《经济学人》杂志的网页上看到了下面这则广告：

《经济学人》网站	征　订
观点	**欢迎光临**
世界	《经济学人》征订中心
商业	请选择你想订阅或续订的方式：
金融与经济	□**电子版**：每年59美元
科技	包括《经济学人》杂志网站全年所有在线内容及
人物	1997年以来各期《经济学人》在线内容浏览权限
书籍与艺术	□**印刷版**：每年125美元
市场与数据	全年各期印刷版的《经济学人》
娱乐	□**印刷加电子版套餐**：每年125美元
	全年各期印刷版的《经济学人》加全年《经济学人》杂志网站所有在线内容及1997年以来各期《经济学人》在线内容浏览权限

我顺着广告内容一条一条往下读。第一种阅读选择：花费59美元在网上订阅，好像不算贵。第二种选择：买125美元的印刷版，价格有点儿高，但还算可以。然后我读到第三种选择：印刷加电子版套餐同样是125美元！我看了两遍，又回头去看前面两条广告内容。既然都是125美元，谁会放弃诱人的印刷版加电子版套餐，而选择只订印刷版呢？会不会是出错了？我开始怀疑，《经济学人》杂志社伦敦总部的那些头脑聪明的人（他们的确聪明——并且有一些英国式的诡计多端）实际上是在试图“操纵”我。我很肯定，他们这样做是想让我越过单订电子版的选择（他们以为我会选择，因为我当时就在读他们的网上广告），直接跳到价格更高的选择：电子版加印刷版。

他们是怎样操纵我的呢？我猜，这是由于《经济学人》杂志那些营销高手（我想象得出，他们系着带知名大学校徽的领带，身着鲜亮的休闲式上装）懂得人类行为的某些重要方面：人们很少做不加对比的选择。我们的心里并没有一个“内部价值计量器”来告诉我们某种物品真正

的价值是多少。相反，我们关注的是这种物品与其他物品的相对优劣，以此来估算其价值。例如，我们不知道六缸汽车的价钱，但我们可以推断出它比四缸车要贵。

在《经济学人》杂志的案例中，我可能不知道单订59美元的电子版是否比单订125美元的印刷版划算，但我肯定知道125美元的印刷加电子版套餐要优于单订125美元的印刷版。事实上，你可以明确无误地从合订套餐中推算出：电子版是免费的呀！“简直是白赚了，老爷子，快来订呀！”我几乎能听到那些营销人员在泰晤士河边这样喊着。我不得不承认，如果当时决定订阅的话，我本人十有八九会选择套餐（后来在一大批参与者中做调查，结果大多数人也倾向于选择印刷加电子版套餐）。

这是怎么回事呢？从最基本的观察开始了解吧：多数人只有到了具体情境才知道自己真正想要的是什么。我们想买运动自行车，却不知道买哪一款，直到我们看到环法自行车赛的某个冠军在给某个型号的车子做广告时才能明确自己所要购买的；我们想换音响，却不知道换什么样的，直到听到一套比原来那套效果更好的才清楚；我们甚至不知道该如何生活，直到亲戚、朋友有一天让我们恍然大悟，原来他们过的日子正是我们所憧憬的。一切都是相对的，这就是关键所在。就像飞行员在夜间着陆，需要跑道两边的指示灯才能确定飞机的滑行轮应该落在地面的什么位置一样。

在《经济学人》杂志这个案例中，在单订电子版和单订印刷版之间做选择有些费脑筋。动脑筋既麻烦又讨厌。于是《经济学人》杂志的营销人员给了我们一个不费脑筋的选择：与单订印刷版相比，印刷加电子版套餐看起来更划算。

想到这一点的也不光是《经济学人》杂志的营销天才们。比如电视机推销员山姆，他在对供展示的电视机进行分组时，和我们玩的也是同一类的把戏：

36英寸 [1] 松下牌 690美元

42英寸 东芝牌 850美元

50英寸 飞利浦牌 1 480美元

你会选哪一台呢？山姆非常清楚，顾客很难把不同电视机的价值算

清楚。（谁能确切知道690美元的松下就比1 480美元的飞利浦更合算？）同时，山姆还知道，在给了顾客三种选择之后，多数人会选择850美元的那一台。这种感觉就如同飞机会在跑道的两列指示灯之间降落一样。你能猜到山姆把哪一个牌子的标价放到中间了吗？一点儿不错，正是他最想卖的那个！

聪明的不只山姆一个。《纽约时报》最近连载了格雷格·拉普的故事。他是餐馆顾问，餐馆付他钱，他来策划菜单和定价。他非常了解诸如今年羊肉销路与去年相比如何，羊肉是配土豆泥好还是配意大利菜好，主菜的价格从39美元一下子涨到41美元是否会使销量下降等问题的答案。

拉普了解到的一个现象是，菜单上主菜的高标价能给餐馆增加盈利——即使没有人来点。为什么？因为尽管人们一般不会点菜单上标价最贵的菜，但他们很可能点排第二位的。出于这个目的，餐馆推出一道高价菜，这样可以引诱顾客点次贵的菜（于是很聪明地加大了这道菜的利润率）。

下面我们把《经济学人》杂志的巧妙手法放大进行观察。

我们记得有如下几种选择：

单订电子版：59美元

单订印刷版：125美元

合订印刷加电子版套餐：125美元

在麻省理工学院的斯隆商学院，我让100个学生做选择，结果是：

单订电子版 59美元：16人

单订印刷版 125美元：0人

合订印刷加电子版套餐 125美元：84人

斯隆商学院的MBA（工商管理硕士）们可都是些精明透顶的家伙。他们全都看得出印刷加电子版套餐相对于单订印刷版的优势。单订印刷版这一选项（我因此把它称作“诱饵”，而且这样称呼它是有道理的）真

的影响了他们的选择吗？换言之，假如我把诱饵去掉，剩下的选择就如下面的图所示：

《经济学人》网站	征　订
观点	**欢迎光临** 《经济学人》征订中心 请选择你想订阅或续订的方式： □**电子版**：每年 59 美元 包括《经济学人》杂志网站全年所有在线内容及 1997 年以来各期《经济学人》在线内容浏览权限 □**电子版加印刷版套餐**：每年 125 美元 全年各期印刷版的《经济学人》加全年《经济学人》杂志网站所有在线内容及 1997 年以来各期《经济学人》在线内容浏览权限
世界	
商业	
金融与经济	
科技	
人物	
书籍与艺术	
市场与数据	
娱乐	

学生们的回答还会与上一次相同（16人单订电子版，84人订套餐）吗？

他们的回答肯定一样吗？会有什么变化吗？说到底，我去掉的那一项根本就没有人选过，因此也就不会有什么影响。对不对？

不对！这一次，选择59美元单订电子版的从原先的16人增加到68人。选择125美元套餐的从原先的84人，下降到只有32人。 [2]

《经济学人》网站	征　订
观点	**欢迎光临** 《经济学人》征订中心 请选择你想订阅或续订的方式： □**电子版**：每年 59 美元 包括《经济学人》杂志网站全年所有在线内容及 1997 年以来各期《经济学人》在线内容浏览权限　16 人 □**印刷版**：每年 125 美元 全年各期印刷版的《经济学人》　0 人 □**印刷加电子版套餐**：每年 125 美元 全年各期印刷版的《经济学人》加全年《经济学人》杂志网站所有在线内容及 1997 年以来各期《经济学人》在线内容浏览权限　84 人
世界	
商业	
金融与经济	
科技	
人物	
书籍与艺术	
市场与数据	
娱乐	

《经济学人》网站	征　订
观点	欢迎光临
世界	《经济学人》征订中心
商业	请选择你想订阅或续订的方式：
金融与经济	□电子版：每年 59 美元
科技	包括《经济学人》杂志网站全年所有在线内容及 1997
人物	年以来各期《经济学人》在线内容浏览权限　68 人
书籍与艺术	□印刷加电子版套餐：每年 125 美元
市场与数据	全年各期印刷版的《经济学人》加全年《经济学人》
娱乐	杂志网站所有在线内容及 1997 年以来各期《经济学人》
	在线内容浏览权限　32 人

是什么原因使他们改变了主意呢？我可以肯定地告诉你们，绝非理性因素。就因为有个诱饵在那里，他们中的84人就选了125美元的套餐（16人单订电子版）。去掉了诱饵，他们的选择就不一样了，32人选择了套餐，68人选择了单订电子版。

---

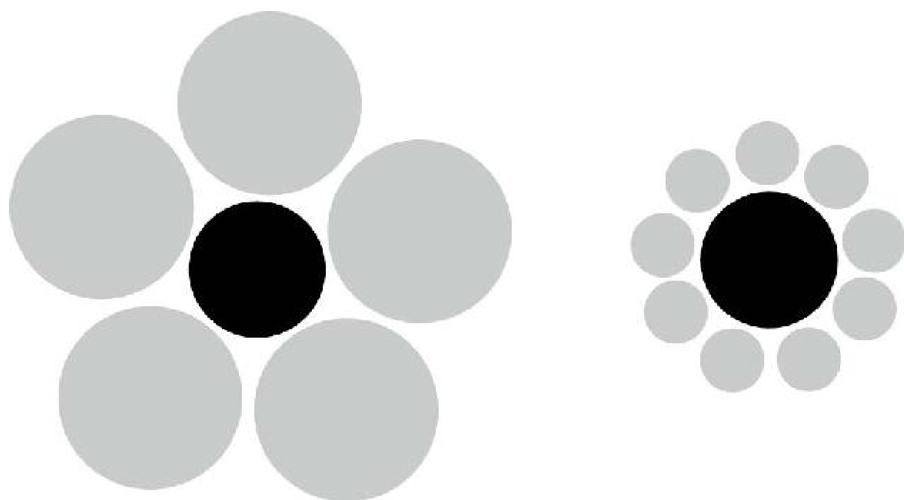
[1] 1英寸≈2.54厘米。——编者注

[2] 在本书中，如果提到背景条件的不同，通常是说统计意义上的不同。

巴黎和罗马，你选择去哪里度蜜月？

这不仅是非理性的，而且这种非理性是可预测的。为什么？我很高兴你们会有这样的疑问。

下面我们来看相对论的直观图示。



正如你们所看见的，后面两幅图里，中央那个圆的尺寸似乎不一样。把它放到大圆中间，它就变小了；放到小圆中间，它又变大了。其实它的大小没变，只因为它周围那些圆的大小变了，它的大小才好像也在跟着变。

这种现象似乎有点儿奇怪，但它事实上却映射出人脑思维所受的束缚：我们总是靠观察周围的事物以确定彼此的关系。我们无法不这样，不仅在对待有形物体，例如吐司面包、自行车、小狗、餐馆的主菜、配偶等时是这样，在对待无形的体验，例如度假和教育选择时是这样，甚至在对待短暂易变的事情，例如感情、态度、观点等时也是这样。

我们总是拿酒与酒、职业与职业、度假与度假、情人与情人做比较。这一切的相对关系让我想起了电影《鳄鱼邓迪》 [1] 里的一句台词，一个街头小混混冲着我们的主人公保罗·霍根拔出了弹簧刀。“你把这玩意儿也叫作刀？”霍根将信将疑地说着，一边从皮靴后面抽出猎

刀，“看这家伙。”他诡秘地咧嘴一笑，“这才是刀。”

总的来说，相对论是容易理解的。但相对论的一个侧面却总是给我们造成误解。这就是：我们不但喜欢将事物与事物进行比较，而且喜欢比较容易比较的——避免比较不容易比较的事物。

假如你要到一座新城市买房子，你的房地产代理人带你看了三处房子，你都感兴趣。其中一幢是现代风格的，另两幢是殖民地风格的老式房子。三幢房子的价格差不多，都很合意；唯一的差别是老式房子中的一幢（“诱饵”）屋顶需要换，房主已经为此折价了几千美元作为补偿。你会选择哪一幢呢？

你很可能既不选那幢现代风格的，也不选择那幢需要换屋顶的，而是选择另一幢老式房子。为什么？我来说一下理由（实际上也相当理性）。我们都愿意在比较的基础上做决定。在这三幢房子中，我们对现代风格的房子一无所知（甚至没有另一幢和它做比较），于是它就被放到一边了。不过，我们确切地知道老式房子中的一幢要比另一幢好——屋顶完好的那一幢要比需要换屋顶的那一幢好。于是，我们就会去买屋顶完好的那一幢老式房子，对那幢现代风格的房子和需要换屋顶的老式房子就不屑一顾了。

为了更好地理解相对论如何运作，请参考图1–1。

在左边的图中，我们看到两种选择，每一种都在不同属性上优于另一种。选择A在属性1（我们假定是质量）方向较优。选择B在属性2（假定是价格）方向较优。很显然，这两种选择让人感到为难，不容易做出取舍。我们再考虑增加另一选择，–A（见右图）会怎样。这一选择很明显要比选择A差，但它同时又与A相似，两者容易比较，让我们以为A不仅比–A好，同时也比B好。

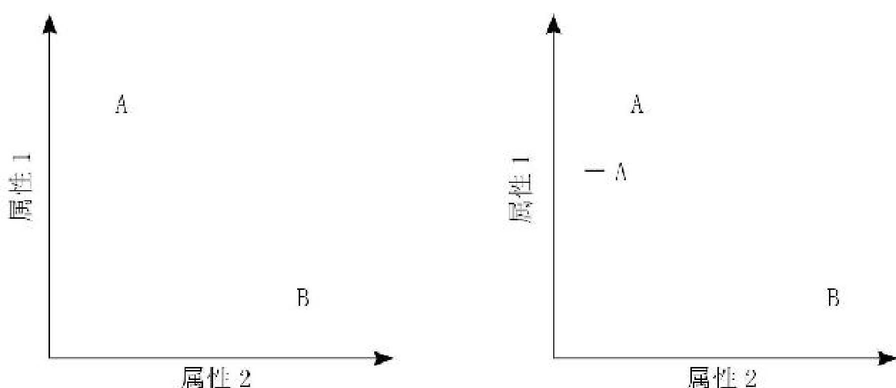


图1–1

说到底，把–A（诱饵）放进来，建构出与A的一种简单、直观的比较关系，由此使A看起来较优，不仅相对于–A，相对于B也是如此。结果是，在把–A加到场景之中后，虽然根本没有人选择它，但它会使人们更可能最终选择A。

这种选择过程有点儿似曾相识吧？还记得《经济学人》杂志的那些推销员吗？他们知道我们自己并不清楚到底要订电子版还是印刷版。不过，他们料定在三个报价中，我们会选择印刷加电子版套餐。

这里还有个诱饵效应的例子。假设你正计划去欧洲度蜜月，你已经决定在那些风情浪漫的古典城市中选一个，并且把目标进一步限定在罗马和巴黎之间，这两处都是你的最爱。旅行社为两个城市分别安排了旅行计划，包括机票、旅馆、观光，外加每天免费的精美早餐。你会选择哪一个呢？

对多数人来说，在罗马和巴黎之间做出选择不太容易。罗马有古竞技场，巴黎有卢浮宫。两地都充满浪漫风情，都有诱人的美食、时尚的商店。难以选择。那么，再给你第三种选择：罗马，不含早餐（即–罗马，或诱饵）。

如果让你考虑这三种选择（巴黎、罗马、–罗马），你会立即认识到，带免费早餐的罗马与带免费早餐的巴黎具有大致相同的吸引力，而不含早餐的罗马就等而下之了。与明显处于劣势的选择（–罗马）相比，罗马则更具优势。事实上，–罗马使带免费早餐的罗马显得如此之好，以至让你觉得它甚至胜过原先难以取舍的带免费早餐的巴黎。

[1] 《鳄鱼邓迪》：美国派拉蒙（PARAMONT）公司1986年出品的电影。影片描写了居住在澳大利亚内陆荒野的猎鳄好手“鳄鱼先生”迈克·邓迪（保罗·霍根饰）在美国纽约曼哈顿“冒险”所闹出的一连串笑话。

三个人中，你想跟哪一个约会？

你一旦看到实实在在的诱饵效应，就会认识到它才是秘密的原动力，它对决定的影响之大远远超过我们的想象。它甚至能帮助我们决定和谁约会——并且最终和谁结婚。我来详细讲一个专门探索这一课题的实验。

实验

一个寒冷的周日，麻省理工学院的学生在校园里匆忙奔走，我问他们中的一些人是否愿意让我拍照做实验。有的看上去不情愿，有的走开了，但多数乐意参与。不一会儿，我的相机里就存满了学生们灿烂的笑脸。我回到办公室，从中打印出60张——30个女生，30个男生。

下一个星期，我向班里的25名研究生提出了一个不同寻常的请求：让他们对这30个男生和30个女生的照片根据相貌的相似度来配对（男配男，女配女）。也就是说，我让他们搭配出麻省理工学院的伍迪·艾伦和丹尼·德维托（对不起了，伍迪和丹尼），以及布拉德·皮特和乔治·克鲁尼。从配出的30对里，我又挑出了大家都觉得最相似的6对——3对女生，3对男生。

现在，就像弗兰肯斯坦博士一样，我开始对这些面孔做特殊处理。我用Photoshop（图像处理与修图软件）对照片做了少许改变，给每张照片加工出比原来相貌稍差的新版本。我发现稍稍移动鼻子的位置就能破坏面部的对称。用另一种工具，我把一只眼睛变大，减少一些头发，或者加上几个粉刺痘痘。

没有阵阵的闪电照亮我的实验室，也没有沼泽地上的犬吠，这是个从事实验研究的好日子。结束的时候，我手头有了麻省理工学院的乔治·克鲁尼原型（A）和麻省理工学院的布拉德·皮特原型（B），以及一只眼睛有点儿耷拉、鼻子稍宽的乔治·克鲁尼（–A）和面部不大对称的布拉德·皮特（–B）。对其他不如他们俩帅气的各对，我也做了相同处理。我有了张嘴笑会显得嘴角略歪的伍迪·艾伦原型（A）和一只眼睛错位、令人发怵的伍迪·艾伦（–A），还有了丹尼·德维托原型（B）及面部有点儿变形的丹尼·德维托（–B）。

12张照片，每一张，我都既有一张原型版本，还有一张稍差的诱饵版本。作为实验用的两个版本的例子，参见图1–2（图中的照片是我用电脑合成的，不是麻省理工学院的学生）。

现在我们到了实验的主要部分。我带着这些成套的照片来到学生会，在学生中传阅。我一个一个地问，问他们是否愿意参与。如果同意，我就拿出一套（3张）照片给他（她）看（照片同图1–2）。第一套中包括原版本照片A、它的诱饵版本–A和另一张原版本照片B。第二套包括原版本照片B、它的诱饵版本–B和另一张原版本照片A。

例如，一套里可能包括一张原版本的克鲁尼（A），一张诱饵克鲁尼（–A），还有一张原版本的皮特（B）；或者一张原版本的皮特（B），一张诱饵皮特（–B），和一张原版本的克鲁尼（A）。我要求学生们（或男或女）做出选择：如果有可能的话，想和三个中的哪一个约会，就在那张照片上画个圈。最后，我一共发出了600套照片。

我这样做的动机是什么？就是要判断在参与者选择的过程中，扭曲过的诱饵照片（–A或–B）是否会推动他们选择照片A或者照片B。换言之，形象稍逊的乔治·克鲁尼（–A），能否推动参与者去选择完美的乔治·克鲁尼，而不选完美的布拉德·皮特？

当然了，我在实验里没用真的布拉德·皮特或乔治·克鲁尼的照片。照片A和照片B拍的都是普通大学生。你们还记得之前买房的案例吗？一幢需要换屋顶的老式房子，就能推动人们去选择另一幢完好的老式房子，而不选那幢现代房子——仅仅因为作为诱饵的老式房子让他们有了与完好老式房子的某种参照。还有《经济学人》杂志的广告，难道不是125美元的单订印刷版推动人们去选择了125美元的印刷加电子版套餐吗？同样，形象稍欠完美的人（–A或–B）的存在，会推动人们去选择完美的原型（A或B），是因为诱饵给他们提供了参照吗？

第一套　　第二套

A



A



— A



— B



B



B



图1–2

确实如此。每次看完我发出的一套照片，包括一张原版本、一张诱饵照片和另一个人的原版本照片，参与者通常都更倾向于与“正常的”原版本照片里的人（与诱饵照片中相似，但明显优于被扭曲过的那个）约会，而不去选择另一个照片未经过扭曲的人。这样选择的可不是一半对一半，整个实验中这样选择的人占了75%。

富人嫉妒比自己更富有的人

为什么？为了进一步解释诱饵效应，我来给你们讲一个面包机的故事。

威廉斯–索诺马公司首次推出家用烤面包机（每台售价275美元）时，多数消费者不感兴趣。家用烤面包机到底是个什么玩意儿？它是好还是坏？我们真的需要在家烤面包吗？有钱为什么不买旁边那台样式新颖的咖啡机？为糟糕销售业绩苦恼的面包机厂家请来了一家营销调研公司。营销调研公司的工作人员提出了一个补救办法：再推出一个新型号的面包机，不仅个头比现在的要大，价格也要比现有的型号高出约1/2。

这一下，销量开始上升了（以及大量面包新鲜出炉），尽管卖出的并不是新型号的大面包机。为什么？就是因为消费者现在有了两个型号可以选择。既然一台比另一台明显要大，而且贵了很多，人们就无须在真空中做决定了。他们会说："嗯，我也许不大懂面包机，但我确实懂得，真要买的话，我宁愿少花点儿钱买那个小的。"从那以后，家用面包机便热销了起来。

面包机就说到这里。让我们再来看看另一种不同环境中的诱饵效应。比如你是单身，希望在即将到来的相亲晚会上吸引更多的约会对象，该怎么办呢？我的建议是，你带上一个同伴，外观特点和你基本相似（相似的肤色、体型、面貌），但要比你稍稍差一点儿（–你）。

为什么？因为你想吸引的那些人很难在没有比较的情况下对你做出评估。但是如果把你和–你进行比较，你那个作为诱饵的朋友就会把你提升许多，不单是与他（她）比较，而且从总体上与在场的其他人来比较，也是如此。这似乎显得不是很理性（我不敢保证这一点），但你很有可能会为更多人所瞩目。当然，我们不能将评判标准仅停留在外观上。如果妙语连珠的谈吐能使你胜出，那就记得在去择偶晚会时带上一个没有你那么能言善辩、反应机敏的朋友。比较之下，你会显得更加出类拔萃。

既然你们知道了这个秘密，那就留心点儿：如果一个和你差不多，

但外貌比你稍强的同性朋友，请你陪伴他（她）晚上出去，那你就需要当心是不是要替人当诱饵了。

相对论帮助我们在生活中做各种决定，但它也能使我们痛苦无比。为什么？当我们把自己生活中的运气与别人相比时，就产生了嫉妒和羡慕。

说到底，《圣经》十诫里的警告是非常有道理的："不可贪恋他人的房屋，也不可贪恋他人的妻子、仆婢、牛驴，并他一切所有的。"这也许是最难奉行的圣诫，因为我们有生以来就被比较所束缚。

现代生活使这一弱点更为明显。几年前，我遇到一家大投资公司的高管。交谈中他提到他的一个雇员最近找到他，抱怨工资太低。

"你来公司多久了？"主管问年轻人。

"三年了。我一毕业就来了。"年轻人回答说。

"你刚来时，希望前三年能拿到多少钱？"

"当时希望能拿到10万美元左右。"

主管好奇地盯着这个年轻人。

"你现在差不多拿了30万美元，你还有什么可抱怨的？"主管问道。

"嗯。"年轻人显得有点儿结巴，"就因为坐在我旁边的几个人，他们能力并不比我强，可已经拿了31万美元。"

主管摇了摇头。

与这个故事异曲同工，1993年，美国联邦证券交易委员会首次强制一些上市公司披露高管的薪酬及津贴等详细资料。这样做的本意是，一旦薪酬公开，董事会就不会再愿意给高管们支付天文数字的薪酬和福利了。监管人员希望这样做能制止公司高管薪酬飞涨这一顽症，因为之前无论是监管机关、立法机构，还是股票持有人的施压都没有将这一顽症解决。不错，这种情况确实需要制止：1976年，美国高管们的平均薪酬是普通工人的36倍；而到了1993年，高管们的平均薪酬已经上涨到工人的131倍。

不过猜猜看，这一政策颁布之后怎么样？薪酬一旦成为公开信息，媒体就会定期刊登一些特别报道，按高管们的收入高低进行排名。这种公开不但没有压制住高管们的涨薪幅度，反而使美国公司的高管们开始互相攀比工资，最后，高管们的工资火箭般地往上蹿。这一趋势又进一步被一些薪酬咨询公司（投资人沃伦·巴菲特苛刻地称之为“悠着点，悠着点，开大奖了”公司）“推动”，它们建议那些高管客户回去要求幅度惊人的加薪。结果呢？现在美国公司高管们的平均收入相当于普通工人的369倍，是高管薪酬公开前的三倍。

因为对这个问题的关注，我向一个公司高管询问了几个问题。

“如果你们工资数据库里的信息被公司上下都知道了，”我试探着问，“那会怎么样？”

那个主管警觉地看着我。“那会披露出很多事情来，内部交易、金融丑闻，诸如此类，但如果每个人的工资都被大家知道了，那可就是真正的灾难了。除了那个薪水最高的人，所有人都会觉得工资太低——要是他们出去另谋高就，我丝毫不觉得奇怪。”

这难道不奇怪吗？工资多少与幸福程度的关联并不像人们想象的那么紧密，这一点已经反复得到了证明（事实上，这种关联相当薄弱）。研究证明，最幸福的人并不在个人收入最高的国家里。可是，我们还是一个劲地争取高工资，这在很大程度上就是出于嫉妒。正如20世纪的记者、讽刺家、社会评论家、愤世嫉俗者、自由思想家H. L. 门肯所指出的，一个人对工资是否满意，取决于他是否比他未来老婆的姐姐或妹妹的老公挣得多。为什么要这样比？因为（我隐隐感觉，门肯的老婆一定是把自己妹妹老公的工资分文不差地告诉了他）这种比较是明显而又现成的。 [1]

公司高管薪酬的无节制增加已经给社会造成损害性后果。高管工资的无度增长，非但不会使他们感到羞耻，还会鼓励其他高管进行攀比，再次要求加薪。“在互联网时代，”《纽约时报》的一条标题中说，“富人嫉妒的是比自己更富有的人”。

在另一则新闻故事里，一位医生说他从哈佛毕业时就梦想着有朝一日能在癌症研究上获得诺贝尔奖。这是他的目标、他的梦想。可是几年以后，他发现几个同事给华尔街公司当医学顾问比他行医挣的钱还多。

他原先对自己的收入还比较满意，可是当听说他朋友有了游艇和度假别墅时，他忽然感觉自己太穷了。于是决定改变职业——走华尔街那条路。到了毕业20年同学聚会时，他的收入比多数从医的同学高10倍。你可以想象得出，他站在派对的中央，酒杯在手——没有几个人的“成就”能和他分庭抗礼，在场的人都在注视他的一言一行。但他放弃了自己的梦想，放弃了对诺贝尔奖的追求，只为了换取华尔街的高额薪酬，消除自己的“贫穷”感。由此看来，平均年薪16万美元的家庭医生短缺还有什么可奇怪的？[2]

---

[1] 既然你知道了这一事实，假设你还没结婚，那在寻找终身伴侣时就要考虑到这一点。最好找对方的姐姐或妹妹的丈夫有失业可能的。

[2] 当然，医生也有别的方面的问题，包括医疗责任保险、官僚机构审查、医疗事故诉讼等。

打破相对论的怪圈

好的一面是我们有时能控制我们比较的范围，我们可以转向能提高我们相对幸福度的圈子。比如在同学聚会时，房间中央有一个“大圈子”，其中有人手持酒杯在夸耀自己的高薪，我们可以下意识地后退几步，与其他人交谈。如果我们想买新房子，我们可以在那些准备出让的房子中留意选择，跳过那些我们买不起的。如果想买一辆新车，我们可以集中看一些在我们经济能力许可范围之内的车型，等等。我们也可以把眼界放宽。

我来举一个例子，这是两位优秀的研究人员——阿摩斯·特维斯基和丹尼尔·卡尼汉做的一个实验。假如你今天有两件事要做：第一件是买一支新钢笔，第二件是买上班穿的套装。在一家文具店，你看到一支不错的笔，标价为25美元，你正要买，突然记起同样的笔在15分钟路程以外的另一家店的促销价为18美元。你会怎么办呢？你会为了节省这7美元而多跑15分钟的路吗？在这两者之间，很多人表示他们宁可跑远路节省这7美元。

现在你要办第二件事：买衣服。你发现了一套做工精细的灰色暗条西装，标价为455美元，你刚决定要买，另一个顾客就悄悄告诉你，同样的一套衣服在另一家店里的促销价为448元，那一家店离这里只有15分钟路程。你会再多跑15分钟的路吗？在这种情况下，多数人都说他们不会。

这是怎么回事呢？你的15分钟到底值7美元，还是不值？在现实中，当然7美元等于7美元——不管你怎么算也是如此。在这一类情况下，你应该考虑的唯一问题是：从城东到城西的15分钟，多花的这15分钟，是不是值得你省下7美元。至于这笔钱是从10美元里还是从10　000美元里省下的，与此无关。

这就是相对论带来的问题——我们用相对的方法看待我们的决定，就近与现成的其他选择做比较。两支钢笔的差价使价格较低的钢笔的相对优势远远高于另一支，这个明显的答案让我们决定多花15分钟节省7美元。同时，两套西装的差价使那套价格较低的西装的相对优势显得很

小，我们就愿意多花那7美元。

这也说明了为什么有人会很轻易地在价值5 000美元的宴会上多加一道200美元的带汤主菜，而他却去剪优惠券，从价值一美元的浓缩汤罐头里节省25美分。类似的还有：我们给一辆25 000美元的汽车加装3 000美元的真皮座椅不觉得贵，却不愿意花同样的钱来买一套真皮沙发（尽管我们知道在家坐沙发的时间要比在汽车里长）。但是如果我们从更广泛的角度来考虑，我们就会把这3 000美元用到比真皮座椅更合适的地方。我们把它用来买书、买衣服，或者去度假，不是更好吗？像这样拓宽视野不太容易，因为凭相对因素做决定是我们自然的思考方式。我们能控制得了自己吗？我知道有人能。

此人叫詹姆斯·洪，著名的“排行与约会”网站的创办人之一（詹姆斯，他的生意合伙人吉姆·杨、里奥纳多·李、乔治·勒文斯坦目前和我共同从事一个研究项目，以帮助测定一个人的“吸引力程度”如何影响他对别人“吸引力程度”的看法）。

当然，詹姆斯已经挣了很多钱，而且他身边还有更多的赚钱机会。实际上，他的一个好朋友，就是贝宝网站的创始人，有几千万美元的身家。但是詹姆斯懂得如何把自己生活中的比较圈子划得小一些，而不是大一些。他是从卖掉自己的保时捷Boxster跑车，换一辆丰田普锐斯做起的。

“我不想过开Boxster的生活。”他对《纽约时报》的记者说，“因为你有了Boxster，还会想保时捷911，那些开保时捷911的想什么呢？他们还想着法拉利。”

这个道理我们都应该懂：人心不足蛇吞象。唯一的解决方法就是打破相对论的怪圈。

第二章
供求关系的失衡：为什么珍珠无价？

黑珍珠如何从无人问津变为稀世珍宝？

第二次世界大战刚开始，意大利钻石商人詹姆斯·阿萨尔便逃离欧洲，来到了古巴。他在那里找到一条谋生之道：美军需要防水表，阿萨尔通过他在瑞士的关系，满足了美军的这一需求。

“二战”结束，美军不再买防水表，阿萨尔和美国政府的生意也做到头了，还剩下几千块瑞士防水表库存。日本人那时需要表，但是没有钱，不过他们有许多珍珠——车载斗量的珍珠。不久，阿萨尔就教儿子做易货贸易——用瑞士防水表换日本珍珠。生意很兴隆，没多长时间，他的儿子萨尔瓦多·阿萨尔就被人们称为“珍珠王”。

1973年的某天，“珍珠王”的游艇停靠在了法国的圣特罗佩。一位潇洒的法国年轻人——让·克洛德·布鲁耶从相邻的游艇上过来拜访。布鲁耶刚卖掉了他的空运公司，用这笔钱为自己和年轻的妻子塔希提在法属波利尼西亚买下了一座小岛——珊瑚礁环绕着蔚蓝海水，堪称人间天堂。布鲁耶对萨尔瓦多介绍说，当地莹碧的海水中盛产一种黑边牡蛎——珠母贝。这些黑边牡蛎的壳里出产一种罕见之宝——黑珍珠。

那时候，黑珍珠还没有什么市场，买的人也不多。但是布鲁耶说服了萨尔瓦多合伙开发这一产品，合作采集黑珍珠到世界市场上销售。但是萨尔瓦多首战不利：黑珍珠的色泽不佳，又灰又暗；大小也不行，就像早期步枪使用的小弹丸，结果萨尔瓦多连一颗都没卖掉，无功而返，回到了波利尼西亚。事情到了这种地步，萨尔瓦多本可以放弃黑珍珠，把库存低价卖给折扣商店；或者搭配一些白珍珠当首饰，推销出去。但萨尔瓦多并没这样做，他又等了一年。他和他的工作人员努力改良出一些上好的品种，然后带着样品去见了一个老朋友——哈利·温斯顿，一位具有传奇色彩的宝石商人。温斯顿同意把这些珍珠放到他在第五大道的店铺橱窗里展示，标上令人难以置信的高价。同时，萨尔瓦多在数家影响力广泛、印刷华丽的杂志上连续登载了数版广告。广告里，一串塔希提黑珍珠在钻石、红宝石、绿宝石的映衬下，熠熠生辉。

不久前还含在一个个黑边牡蛎壳里，吊在波利尼西亚海水中的绳子上，“养在深海人未识”的珍珠，如今来到了纽约城，环绕在最当红的歌

剧女明星的粉颈上，在曼哈顿招摇过市。原来不知价值几何的东西，现在被萨尔瓦多捧成了稀世珍宝。就像马克·吐温曾经在《汤姆·索亚历险记》中所描写的那样：“汤姆无意中发现了人类行为的一个重要定律，那就是要让人们渴望做一件事，只需使做这件事的机会难以获得即可。”

“珍珠王”是怎么做的？他是怎样说服社会精英，让他们疯狂追捧塔希提黑珍珠，俯首帖耳地掏钱来买的？要回答这个问题，我得先讲一个有关幼鹅的故事。

“幼鹅效应”与“锚定”

数十年前，自然学家康拉德·洛伦茨发现刚出壳的幼鹅会深深依赖它们第一眼看到的生物（一般是母鹅）。洛伦茨在一次实验中发现，他无意中被刚出壳的幼鹅们第一眼看到，它们从此就一直紧跟着他直到长大。由此，洛伦茨证明了幼鹅不仅会根据它们出生时的初次发现来做决定，而且决定一经形成，就坚持不变。洛伦茨把这一自然现象称作“印记”。

我们的第一印象和决定也会成为印记吗？如果是这样，这种印记是如何在我们的生活中发挥作用的呢？例如，我们遇到一个产品，我们接受的是第一眼看到的价格吗？更重要的是，那个价格（行为经济学中我们称之为“锚”或“锚定”）对我们此后购买这一产品的出价意愿会产生长期影响吗？

看来对幼鹅起作用的因素对人类也同样适用，包括“锚定”。例如，萨尔瓦多从一开始就把他的珍珠与世界上最贵重的宝石“锚定”在一起，此后它的价格就一直紧跟宝石。同样，我们一旦以某一价格买了某一产品，我们也就为这一价格所“锚定”。但这一切到底是怎样进行的呢？为什么我们会接受“锚定”呢？

试想一下，如果我让你以与你的社会保险号的最后两位数（我的是79）相等的美元（例如我的是79美元）买某一瓶1998年（法国）丘隆河葡萄酒，你会同意吗？而这样的一个数字暗示又会对你以后买葡萄酒的出价有多少影响呢？这听起来荒谬可笑，对吗？那好吧，让我们先看看几年前发生在一群麻省理工学院工商管理硕士中间的事情。

实验

“我这里有一瓶很不错的丘隆河佳布列葡萄酒。”麻省理工学院斯隆商学院教授德拉赞·普雷勒克，举起酒瓶称赞道，“是1998年的。”

这时有55个学生在听他的营销研究课。就是这一天，我和德拉赞、乔治·勒文斯坦（卡内基–梅隆大学教授）要给这些未来的营销专

业人员提一个特别的要求。我们请他们每个人写下自己社会保险号的最后两位数，并且问他们是否愿意按照这个价格出价买一些东西。包括上面说的那瓶酒，然后让他们正式把这些物品当作拍卖品出价。

我们要求证什么呢？就是我们所谓的“任意的一致”是否存在。“任意的一致”是指，尽管最初的价格（就如同萨尔瓦多黑珍珠的价格）是任意的，但一旦这些价格在我们头脑中确立，它们就能塑造我们目前和未来的价格理念（这又使它们“一致”）。那么，社会保险号是否足以成为“锚”呢？最初的锚会有长期的影响吗？我们想弄清这些问题。

“你们有的人可能对酒不太了解。”德拉赞接着说，“这瓶酒在《葡萄酒观察》杂志的评分为86分。它有红莓、咖啡和黑巧克力的风味；中等酒精度，中等浓度，适度均衡的红色，口感非常好。”

德拉赞又举起另一瓶。这是一瓶1996年的隐居地佳布列小教堂酒，《葡萄酒观察》杂志的评分为92分。“1990年以来最好的小教堂酿酒。”德拉赞如诗朗诵一般地做介绍，学生们好奇地抬头看，“一共才酿造了8 100箱……”

一件接一件，德拉赞又拿起了4件其他的东西：一个无线轨迹球（罗技公司Marble FX型）、一套无线键盘加鼠标（罗技公司的iTouch牌）、一本设计类书籍（《完美组合：怎样用图像设计提升价值》），还有一盒比利时纽豪斯公司生产的一磅 [1] 装巧克力。

德拉赞把一张表格发下去，表格里面包括了前面说的所有东西。“下面请你们把自己的社会保险号的最后两位数写在表格顶部。”他告诉学生们。“然后把这个数字写在每个品名旁边，写成价格的形式。也就是说，如果你社会保险号的最后两位数是23，那就写23美元。”

“写完价格以后，”他补充说，“我请你们在表上逐项写明是否愿意按这一价格买这些东西，填上是或否就行。”

学生们逐项填完了自己的选择，然后德拉赞又让他们逐项写上自己愿意为购买这几件商品出多少钱（出价）。

学生们出价后就把表交给我，我把结果输入笔记本电脑，然后宣布获胜者。出价最高的学生逐个来到教室前面，按他们的出价 [2] ，把东西买走。

学生们的这次课堂练习做得很高兴，但当我问他们是否感觉写下社会保险号后两位数影响了他们的最后出价时，他们当即否认，没那回事！

回到办公室，我对数据做了分析。社会保险号后两位数字起到了“锚”的作用吗？答案很明显，是的。学生中社会保险号后两位数字较大的（80~99）出价最高，那些后两位数字较小的（01~20）出价也最低。例如，给无线键盘出价最高的20%的学生的平均出价是56美元，最低的20%的学生的平均出价为16美元。最终我们算出社会保险号后两位数字最高的20%的学生出价比后两位数字最低的20%出价要高出216%~346%（参见下面的附表）。

表**2–1** 按社会保险号末两位数分组，每组学生实际所付平均价格，该两位数与他们原来出价的关联率

	产品					
社会保险号末两位数字	无线轨迹球（美元）	无线键盘（美元）	设计书（美元）	纽豪斯巧克力（美元）	1998年的丘隆河葡萄酒（美元）	1996年的隐居地葡萄酒（美元）
00~19	8.64	16.09	12.82	9.55	8.64	11.73
20~39	11.82	26.82	16.18	10.64	14.45	22.45
40~59	13.45	29.27	15.82	12.45	12.55	18.09
60~79	21.18	34.55	19.27	13.27	15.45	24.55
80~99	26.18	55.64	30.00	20.64	27.91	37.55
相关系数*	0.42	0.52	0.32	0.42	0.33	0.33

* 相关系数是测量两种相关变量运动的一种统计方法。可能的相关系数值在–1与+1之间。如果该值为0，则表示一种变量的变化对另一变量没有影响。

如果你的社会保险号的后两位数字比较大，我知道你可能会想：“我这一辈子可亏大了！”但事实并非如此。将社会保险号定为本实验中的锚，只是因为我们想用它来进行实验而已。我们也完全可以采用当前温度的数值或者厂家建议零售价作为锚。实际上，任何问题都可以创造出锚来。这看起来理性吗？当然不，但我们就是这样的——说到底，我们也是一群幼鹅。 [3]

数据还有更有趣的一面。尽管购买这些商品的付款意愿是任意的，但又有其合乎逻辑、一致的一面。当我们观察相关的两对产品（两种

酒、两种电脑部件）时，它们的相对价格惊人的合乎逻辑。大家对键盘的出价比对轨迹球的出价要高，同样，对1996年隐居地葡萄酒的出价也高于对1998年丘隆河葡萄酒的出价。它的意义在于，一旦参与者愿意出价买某物，他们此后购买同类产品时就也会参照他第一次决定的出价（锚）做决定。

这也就是我们所谓的“任意的一致”。首次的出价大都是“任意”的，并可能受到任意问题答案的影响；可是一旦这些价格在我们的大脑中得到确立，它形成的便不仅是我们对某一产品的出价意愿，还包括我们对其他有关产品的出价意愿（这使它们一致）。

现在我需要对刚才讲的故事加一点儿重要的澄清。生活中形形色色的价格铺天盖地，我们会看到汽车、草坪修剪机、咖啡机等各类产品的厂家建议零售价。我们会听到房地产代理夸夸其谈，大侃当地房价。不过价格标签本身并不是锚。它们只有在我们深入考虑后，想用某一特定价格购买某一产品或服务时才可以成为锚。这就是印记的形成。从此以后，我们愿意接受的一系列价格——就像蹦极绳的拉力，总是需要参照原先的锚来决定。因此，第一个锚不仅影响我们当时的购买决定，而且影响后来的许多决定。

比如，一台57英寸液晶高分辨率电视机的促销价为3 000美元。这一标价并不是锚。假如我们决定出这个价买下它（或认真考虑要买），那么这个价格从此就成了我们以后买液晶电视机的锚。它是我们的测量标杆，从那以后，不管我们是在买电视时，还是在后院野餐会上和别人闲聊时，都会将它与别的所有高分辨率电视机进行比较。

锚会影响各种购买行为。例如，宾夕法尼亚大学经济学家尤里·西蒙森和卡内基–梅隆大学教授乔治·勒文斯坦发现，搬家到另一个城市的人购房时总是被原住城市的房价所锚定。比如，他们研究发现，人们从物价水平低的地区（例如得克萨斯的卢博克）搬到中等水平城市（例如匹兹堡）时并不会随之增加消费以适应当地水平。相反，这些人宁可花与原来的城市差不多的钱买房，尽管这会使他们和家人在狭小的房子里过着拥挤的日子，或者住得不舒服。同样，从高物价城市搬来的人也总倾向于花费和原居住城市相等的钱来买房子。换言之，从洛杉矶搬到匹兹堡的人一般不会降低他们的消费来俯就宾州的物价水平：他们的消费水平与在洛杉矶时差不多。

我们似乎习惯于某一特定的房价水平而不愿改变。实际上，跳出这一局限的唯一方法就是到新地方先租房住上一年左右。那样，在我们适应了新环境之后，就能按照当地的市场水平去买房子了。

我们会把自己锚定在初次价格上，但是我们是否能从一个锚定价格跳向另一个（也可称之为“突变”），不断改变我们的出价意愿呢？还是说，我们遇到的第一个锚能长期存在，并且影响我们许多的决定呢？为解决这一问题，我们决定做另外一个实验——在这一实验里，我们试图把参与者从原来的锚引诱开来，转向新的锚。

实验

为了进行这一实验，我们招募了一些大学生、研究生，还有一些正在我们校园里招聘新员工的投资银行从业者（我不能肯定这些银行从业者是否了解自己在实验中要经历什么，不过就算我们的声音不讨人喜欢，也不会像谈论投资银行业务那么使人厌烦）。实验一开始，我们就给他们播放了三种不同的录音，每放完一种就问，如果我们出钱让他们再听一遍是否愿意（这是在设置价格锚）。第一种是长30秒3 000赫兹的一段高音，好像人的大声叫喊。第二种是长30秒全波频的一段噪声（又叫白噪声），就像电视机收不到信号时发出的声音。第三种是长30秒的高、低波频交替的震荡声音。

我们使用招人讨厌的噪声是因为它们在市场上无处购买（这样参与者就无法用市场价格衡量这些声音的价值）。我们使用这些噪声还由于没有人喜欢听（如果使用古典音乐，有的人会比其他人更喜欢）。这几种声音是我亲自选的，我从数百种声音中挑选出这三种，因为据我判断，它们同样非常难听。

我们把参与者带到语音实验室，让他们面向电脑屏幕，戴好耳机。

室内安静下来，第一组人面前出现这样的字幕：“你们很快就会在耳机中听到一段令人不快的录音。我们想了解你们对它的讨厌程度。放完以后，我们会马上问，假定让你们再听一遍，我们付你10美分，你们是否愿意。”第二组看到的是同样的字幕，但出价从10美分增加到了90美分。

锚定的价格能起重要作用吗？为了弄清这个问题，我们开始播放——这一次是刺耳的30秒3　000赫兹的噪声。有的参与者皱起眉

头，其余的则转动着眼睛。

这段刺耳的录音放完了，每个参与者都需要面对那个锚定问题，对假设做出选择。参与者会像我们所假定的那样，再听一遍来换取现金报酬（第一组是10美分，第二组是90美分）吗？回答完这个锚定问题后，电脑屏幕上出现了一行字幕，要求他们在电脑触摸屏上写明，如果让他们再听一遍，他们最低限度想要多少钱？（这一次是真的而非假设，这样可以确定他们是否真的想再听这段录音来换取报酬。）[4]

很快，参与者输入了各自的价格，他们也知道了最终结果。出价较低的参与者“赢得”了录音，获得了（不愉快的）机会再听一遍，并领到他们的酬金。这一节实验中出价太高的那些参与者没有得到再听的机会，也没有得到报酬。

这一切是为什么呢？我们是想确定我们给出的第一个价格（10美分和90美分）能否成为锚，事实上，它确实成了锚。经受同样刺耳的折磨，第一次以10美分重听录音的那些人实际的出价（平均33美分）比那些被给出90美分的人的出价低很多，第二组的人要求的价格是第一组的两倍（平均73美分）多。你们现在看到第一个价格所起的作用了吗？

不过，这仅仅是我们探索的开始。我们还想了解锚在未来决定中的作用到底有多大。假设，我们给参与者一个机会，让他们丢掉一个锚，转向另外一个，他们会这样做吗？回到幼鹅的问题上，它们会跟随原有的印记游过池塘，半途中把忠诚一下子转到另一只母鹅身上吗？在幼鹅问题上，我想你们应该知道，它们仍然会紧随原来的妈妈。但是人类会怎样？实验的下两个阶段将给我们答案。

实验

实验的第二阶段，我们分别从原来的10美分组和90美分组找出参与者，让他们听30秒嘶嘶的噪声录音。“假定给你50美分，你愿意再听一遍吗？”录音放完后我们问。他们从电脑键盘上输入“是”或者“否”。

“好吧，给多少钱你愿意再听一遍？”我们问。参与者输入了他们能接受的最低价格；电脑立即做了处理。然后，根据他们的出价，一部分参与者又听了一遍，并领到了报酬，其余的则没有。我

们对价格做了对比，10美分组的出价要比90美分组的低很多。这说明，尽管把两组人同样放到我们新提出的50美分面前，用新锚来吸引他们做回答（“假定给你50美分，你愿意再听一遍吗”），在这一噪声类别中的第一个锚（对有的人来说是10美分，对有的人来说则是90美分）仍然占主导地位。

为什么？我认为10美分组的参与者大概是这样想的：“这次的噪声和上次的差不了多少，既然我对上次听的那一段噪声出价很低。那么我估计，这一次出同样的价格，我也能够忍受。”90美分组的人遵循的是同样的逻辑，但由于他们的出发点不同，所以结果也不同。他们是这样想的，“既然我对上次听的那一段可厌的噪声出价较高，这次的噪声和上次的也差不了很多；既然我上一次出了高价，那么让我忍受这段噪声，我需要出同样的价格。”确实，第一个锚的效应仍然在起作用——这表明锚具有持续效应，对当前的价格是这样，对将来的价格也是如此。

实验

实验还有一个阶段。这一次我们让参与者听那段30秒高、低频交替的震荡声音。我们问10美分组：“假定给90美分，你们愿意再听一遍吗？”然后我们又问90美分那一组：“如果给10美分，你们愿意再听一遍吗？”我们迅速互换了新的锚，要看看到底哪一个作用更大，是最初的锚，还是现在的锚。

又一次，参与者键入了“是”或者“否”。然后我们让他们出价：“让你再听一遍，你想要多少钱？”现在他们的经历中有了三个锚：实验中遇到的第一个10美分或90美分；第二个50美分；还有第三个，即最后的一个90美分或10美分。其中哪一个对他们重听这段录音所要求的价格影响最大？

参与者的大脑好像又一次对他们说：“既然我对第一次重听出价x美分，第二次也是x美分，那么我这一次出x美分肯定也能行！”他们也正是这么做的。那些第一次出价10美分锚定的人接受了较低的价格，尽管后来给了他们90美分的替代锚。尽管有后面的锚，但那些第一次被出价90美分锚定了的人仍然会坚持高得多的价格。

我们展示的是什么呢？我们的初次决定对随后相当长一段时间里的

决定会产生共振效应。第一印象非常重要，不论是回忆起我们买的第一台DVD（数字通用光盘）机的价格比现在这类机器的价格贵得多（想到这一点，现在的这台就好像白送一样），还是回想起汽油曾经只要每加仑 [5] 1美元，都让人感到如今就像是在割自己的肉一样。在这所有的案例里，过去我们遇到的任意的锚在形成初次决定之后仍会长久存在，伴随我们左右。

---

[1] 1磅≈450克。——编者注

[2] 出价最高者真正付款的价格并不是他的出价，而是出价中第二高的价格。这称作第二高价拍卖。获得诺贝尔经济学奖的威廉·韦克里证实了这种形式的拍卖创造了一个环境——人们在其中对每一件拍卖品按自己的出价意愿出的最高价格是符合自身利益的（这也是易贝拍卖系统背后的逻辑）。

[3] 我在一些公司主管和经理人那里做的实验（麻省理工学院公司主管培训项目）也同样成功。社会保险号也能影响他们对巧克力、书籍和其他商品的出价。

[4] 为保证我们从愿意听噪声的参与者那里得到的确实是最低出价，我们应用了“贝克—德格鲁特—马尔沙克规则”。这一规则类似拍卖规则，每个参与者对电脑任意给出的价格做出回应。

[5] 1加仑（美）≈3.79升。——编者注

“羊群效应”与星巴克咖啡

既然我们知道了自己的行为和幼鹅一样，那么重要的就是弄清我们将最初决定转化为长期习惯的过程。为了说明这一过程，我们考虑一下这个例子。你走过一家餐馆，看到有两个人在那里排队等候。“这家餐馆一定不错。”你想，“人们在排队呢。”于是你也在后面排上了。又过来一个人，他看到三个人在排队就想，“这家餐馆一定很棒”，于是也加入队列之中。又来了一些人，他们也是如此。我们把这种行为叫作“羊群效应”。基于其他人的行为来推断某事物的好坏，以决定我们是否仿效，这就是“羊群效应”。

但还有另一种羊群效应，我们把它称为“自我羊群效应”。这发生在我们基于自己先前的行为而推想某事物好或不好之时。“自我羊群效应”主要是说，如果我们在餐馆排队，有了第一次的体验以后，我们会在自己后面排起队来。这样说有道理吗？听我来解释。

回想一下你第一次进星巴克，那可能是几年前的事了。那天下午，你出去办事，觉得困倦，想喝点儿东西提提神。你透过星巴克的窗子朝里看了一眼，走了进去。咖啡的价格吓了你一跳——几年来你一直喝的是邓肯甜甜圈店的煮咖啡。不过既然来了，你就感到好奇：这种价格的咖啡到底是什么味道？于是，你做出让自己都感到吃惊的举动：点了一小杯咖啡，享受了它的味道和带给你的感受后，信步走了出来。

下一周你又经过星巴克，你会再进去吗？理想的决定过程应该是比较两个店咖啡的质量（星巴克对比邓肯甜甜圈店）、价格，当然还有再往前走几个街区到邓肯甜甜圈店的成本。也许这种计算过于复杂——于是你采用了一种简单的方式：“我已经去过星巴克，我喜欢那里的咖啡，也挺开心，我到那里去一定是对的。”于是，你又走进去点了一小杯咖啡。

这样做，实际上你已经排到第二了，排到了你自己的后面。几天以后，你再走进星巴克，这一次，你清楚地记得你前面的决定，又照此办理——好了，你现在排第三了，又排到第二个自己的后面。一周一周过去，你一次又一次走进星巴克，一次比一次更强烈地感觉到，你这样做

是因为自己喜欢。于是到星巴克喝咖啡成了你的习惯。

故事到这里还没有结束。既然你已经习惯了到星巴克喝咖啡，你无意中抬高了自己的消费水平，其他的变化就简单了。或许你会从2美元20美分的小杯换成3美元50美分的中杯，再到4美元15美分的大杯。即使你根本弄不清楚自己是如何进入这一价格等级的，多付点儿钱换大杯咖啡似乎也符合逻辑。星巴克的其他一系列横向排列的品种也是如此，比如美式咖啡、密斯朵牛奶咖啡、焦糖玛奇朵、星冰乐等。

如果停下来仔细想想这件事，你可能搞不清楚到底是应该把钱花在星巴克的咖啡上，还是应该到邓肯甜甜圈店去喝便宜点儿的咖啡，又或者是在办公室喝免费的。但你已经不再考虑它们之间的对比关系了，因为你之前已经这样对比过多次了，此时你自然而然地认为去星巴克花钱正合你意。你已经加入了自我羊群，你排到了自己以前的体验之后，你已经加入“羊群”了。

但是，这个故事里还有某种奇怪的东西。如果说锚是基于我们的最初决定，那星巴克到底是怎样成为你最初的决定的呢？换言之，如果我们从前被锚定在邓肯甜甜圈店，我们是如何把锚转移到星巴克的呢？真正有意思的也就在这里。

霍华德·舒尔茨在创建星巴克时，是个与萨尔瓦多·阿萨尔有同样直觉的生意人。他尽一切努力独树一帜，使星巴克与其他咖啡店不同——不是从价格上，而是从品位上。从这一点上看，他一开始对星巴克的设计就给人一种大陆咖啡屋的印象。

早期的店铺里散发着烤咖啡豆的香味（咖啡豆的质量要优于邓肯甜甜圈店的），它们销售别致的法式咖啡压榨机。橱窗里摆放着各式诱人的点心——杏仁牛角面包、意大利式饼干、红桑子蛋奶酥皮糕等。邓肯甜甜圈店有小杯、中杯、大杯咖啡，而星巴克提供小杯、中杯、大杯和特大杯，还有各种名称高贵华丽的饮料，如美式咖啡、密斯朵牛奶咖啡、焦糖玛奇朵、星冰乐等。换言之，星巴克不遗余力地打造这一切，来营造一种与众不同的体验——这种不同是如此之大，甚至让我们不再用邓肯甜甜圈店的价格作为锚来定位，与此相反，我们会敞开心扉接受星巴克为我们准备的新锚。星巴克的成功在很大程度上取决于此。

“任意的一致”与消费习惯

我和德拉赞、乔治对“任意的一致”这个实验感到兴奋。于是，我们决定把构想再推进一步。这一次，我们转换了探索的方向。

你们还记得《汤姆·索亚历险记》里那个有名的片段吗——汤姆把粉刷波莉阿姨的篱笆变成一种特权活动来吸引他的小伙伴？我知道你们肯定记得，汤姆津津有味地粉刷，装作非常喜欢干这活儿。“你们把这也叫作干活儿吗？”他对朋友们说，“哪个孩子能有机会天天刷篱笆？”在这一“信息”的武装下，孩子们发现了粉刷篱笆的乐趣。不久，汤姆的朋友们不但需要拿东西来交换这一特权，还从活动中得到了真正的乐趣——要是有双赢结果的话，这就算一个吧。

从我们看来，汤姆把负面体验转变成了正面的——把粉刷篱笆的性质由受惩罚做工变成人们需要付出代价来参与的一种娱乐。我们也能做得到吗？好吧，那就试一下。

实验

一天，学生们感到惊奇，因为我拿了本诗集，并用沃尔特·惠特曼《草叶集》里《不管你是谁——现在握紧我的人》中的几行诗作为管理心理学讲座的开场白：

不管你是谁——现在握紧我的人，

舍此一事其他一切都毫无用处，

在你进一步试探我之前，

我坦白相告，

我与你想象的不同，毫厘千里。

何人将跟我同去？

哪个会献出热忱，任我挑选，眷顾？

前程不定，结果难知，生死未卜，

你必须放弃他人，只有我一人，或许是你的独一无二的准则。

纵然如此，你的见习期也将漫长而令你筋疲力尽，

你过去一切生活理念和你熟悉适应的周围一切，

必须抛弃。

因此先把我放开，不要再自寻烦恼，

让你的手离开我的双肩，

放下我，

动身赶你的路程。

合上书，我告诉学生们我要在星期五晚上举办一个诗歌朗诵会，朗诵三首沃尔特·惠特曼《草叶集》里的诗，短、中、长各一首。由于会场的空间有限，我对他们说，我决定拍卖门票。我分发了表格让他们出价买门票，在出价之前，我要问他们一个问题。

我要求一半学生写下，他们是否愿意付10美元听我10分钟的朗诵。又问另外一半学生，是否愿意收我10美元听我10分钟的朗诵。

这当然就是锚了。然后，我请学生们为我的朗诵会门票出价。你觉得最初的锚会影响他们随之而来的出价吗？

在得到答案之前，你们首先要考虑两件事。第一，我朗诵诗歌的水平算不上一流，因此让学生们付10美元听我朗诵10分钟相当于服一年刑。第二，尽管我问过学生们是否愿意付钱买票参加我的朗诵会，但他们并非必须出钱。事实上，他们还可以反客为主，要求我付钱给他们。

现在我来宣布结果。被要求回答是否愿意付钱听我朗诵的那些学生果然愿意出价。他们的平均出价是：付我一美元左右听短诗朗诵，两美元左右听中等长度的，三美元左右听长篇的。不过，那些被锚定我付钱请他们听朗诵（而不是付钱给我）的人又怎样呢？正如你们所预料的那样，他们果然向我开出了听我朗诵的价格：平均下来，他们要求收取1.3美元来听我的短诗朗诵，2.7美元听中等长度的，4.8美元来忍受长篇（好坏姑且不论，除了学术研究，我还可能靠朗诵谋生呢）。

与汤姆·索亚非常相似，我能够把一桩两可的体验（如果你们真的听过我的诗歌朗诵，就会明白这种体验是多么的两可）任意地转换成令人愉悦或者痛苦的体验。两组学生都不了解我的诗歌朗诵水平是否值得他

们付钱来听，或者我付的钱是否值得让他们忍受这一体验（他们都不知道它能令人愉悦还是令人痛苦）。可是第一印象一旦形成（他们出钱听还是我付钱请他们听），模具就已铸成，锚也已经设定。不但如此，一旦做出首次决定，以后的决定就会遵循一种似乎合乎逻辑、前后一致的方式。学生们不知道听我朗诵诗歌这一体验是好还是不好，但不管他们的第一决定是什么，他们都把它作为锚定值，依据它来做随后的决定，并为三种长度的诗歌朗诵提供一种一致的回答模式。

当然，马克·吐温得出过同样的结论："如果汤姆是一个聪明的哲人，如同那本书的作者一样，他此时就能悟出这个道理：'工作'是一个人被迫做的事情，而'玩耍'则不是他非做不可的事情。"马克·吐温进而观察到，"英国一些阔绰的绅士夏季每天都要驾着四套马车沿大路跑上二三十英里 [1] ，这样做会花掉不少钱；可如果付钱雇他们驾车载客，将消遣变成工作，他们是不会愿意干的。" [2]

这些想法会把我们带到哪里去呢？首先，它们说明了我们所做的许多决定，不论是不经意的还是经过深思熟虑的，锚都在其中起作用：我们决定不买麦当劳巨无霸、抽烟、闯红灯、到巴塔哥尼亚度假、听柴可夫斯基的音乐、辛苦地准备博士论文、结婚、生孩子、住郊区、投共和党的票，诸如此类。根据经济学理论，我们做出上面的决定是基于自己的基本价值判断——喜欢或不喜欢。

其次，我们能从这些实验中获得哪些对一般生活有益的教训呢？我们自己仔细雕琢出的生活难道在很大程度上可能只是"任意的一致"的产物吗？我们在过去的某一时间做出了任意决定（如同幼鹅把洛伦茨当成它们的父母），并且把我们以后的生活建立在这一基础上，我们想当然地认为最初的决定是明智的且一直遵守，有这种可能吗？我们难道就是这样选择职业、配偶，决定穿什么衣服、做什么发型的吗？归根结底，这些决定都是明智的吗？或者它们中有一部分只是我们追随最初印记的一时冲动？

笛卡儿说过："我思，故我在。"但如果我们只是自己最初无知的任意行为的集合物，又会怎么样？

这些问题确实难以解答，但从个人生活来说，我们有能力积极改进自己的非理性行为。我们可以从认识自己的脆弱开始。比如你打算买一个超薄手机（带300万像素、8倍变焦的数码摄像头），或者每天买一杯

4美元的极品咖啡。你可以首先从质疑这种习惯开始。它是怎么开始的？同时，问一下自己，你能从中获取多大的快感。这一快感真的就如同你预期的那么大？你能不能把预算压低一点儿，更好地把省下的钱用在别处？事实上，你做一切事情都应该进行自我训练，质疑自己一再重复的行为。在手机的问题上，你能否从超薄型后退一步，减少点儿花费，把一部分钱用在别的地方？说到咖啡——不要问今天你想喝哪种极品混合咖啡，自问一下，你真的应该养成动辄来杯高价咖啡的习惯吗？[3]

我们还应该特别关注我们所做的首次决定，它在日后能形成一长串的其他决定（关于衣服、食品等）。它从表面上看只是个一次性的决定，对未来不会有多大影响；但是事实上，首次决定的威力可能非常巨大，它的长期效应会渗透到未来我们所做的很多决定里。考虑到这一效应，首次决定至关重要，我们必须给予足够的重视。

苏格拉底说，不经审视的生活不值得过。或许现在到了清点一下我们生活中的印记和锚的时候了。即使它们在某一时间是完全合理的，但现在，它们仍然合理吗？一旦对旧的选择做了重新考虑，我们就会向新的决定、新的一天、新的机会敞开大门。这似乎是有道理的。

锚和幼鹅的这一切，比消费者偏好的内涵更加深远。传统经济学假定产品的市场价格取决于两股力量的平衡：每一个单位价格的产量（供给）和每一个单位价格的购买欲望（需求）。这两种力量交汇点的价格决定了市场价格。

这是一种无比美妙的信念，但它的核心是建立在一个假设之上，即上述两股力量是各自独立的，并且共同形成市场价格。本章里的实验结果（以及“任意的一致”这个概念本身）对此提出了挑战。首先，根据传统的经济学架构，消费者的购买意愿（需求）是决定市场价格的两大要素之一。但是，如我们的实验所证明的：消费者的购买意愿可以很容易地被操控，也就是说，消费者实际上并不能很好地把握自己的偏好，以及他们愿意为不同商品和体验付出的价格。

其次，一方面，传统的经济学架构假定供给和需求这两股力量是各自独立的；另一方面，我们上面见到的那种锚的控制作用却暗示它们事实上是互相依存的。在现实世界中，锚来自厂家的建议零售价格、广告价格、促销、产品推介等因素——所有这一切都是供方变量。因此，似

乎不是消费者的购买意愿影响了市场价格，因果关系在此有些颠倒，而是市场价格本身反过来影响了消费者的购买意愿。这表明事实上，需求并不是完全独立于供给。

事情到这里还没完。在“任意的一致”的架构里，我们看到，市场供求关系（酸奶打折人们就多买）不是基于偏好而是基于记忆！下面是对这一概念的说明。想想你现在对牛奶和酒类的消费情况。假设从明天起要实行两种新税，一种使酒价降低50%，另一种使奶价提高100%。你认为会发生什么？这种价格的变化肯定会影响消费，少喝点儿奶、少摄入点儿钙，很多人不会感觉有什么不妥。再假设一下，如果伴随新税而来的是人们对从前的奶价和酒价的遗忘，那会怎样？如果两种产品的价格同样变化，你却记不起这两种产品从前的价格了，那又会怎样？

我料想，如果人们记得住从前的价格并且注意到它的涨价幅度，价格变化就会对需求产生巨大影响；如果人们记不住过去的价格，那么价格的变化对需求的影响，即使有也会很小。如果人们根本不记得牛奶和酒过去的价格，对牛奶和酒的消费就会保持基本不变，就像它们的价格没有变一样。换言之，我们对价格变化的敏感度，实际在很大程度上可能是两种因素共同作用的结果——我们对过去价格的记忆，以及我们想与过去决定保持一致的欲望，根本不是对我们真正偏好或需求大小的体现。

---

[1] 1英里≈1.61千米。——编者注

[2] 我们在下文中还要重提这一敏锐的观察。

[3] 我并不是断言每天花钱享用一杯甚至几杯美妙的咖啡就一定不好——我只是说，应该对自己的决定问个为什么。

自由市场与宏观调控

如果有一天政府决定加税，汽油的价格因此翻一番，上述基本原则也同样适用。按照传统经济学理论，这会削减需求。但真的会吗？当然，人们首先会把新价格与锚做对比，然后大吃一惊，有可能会减少汽油消费，甚至换一辆混合动力车。但从长远来看，一旦消费者适应了新价格，把锚做了调整（就如同我们适应耐克运动鞋、瓶装水等），我们的汽油消费，在新的价格上，就有可能恢复到加税前的水平。不仅如此，就像星巴克的例子一样，调整适应过程会随价格变化带来的其他变化而加快，例如新标号的汽油、新品种的燃油（如玉米乙醇燃油）等。

我这样说并不意味着汽油价格翻番对消费者的需求毫无影响。但是，我确实认为它对需求的长期影响比我们仅依据价格提高所预测出的短期市场反应要小得多。

“任意的一致”的另一内涵是与自由市场和自由贸易的好处有关。自由市场是指：如果你认为我手上的某样东西有更高的价值，譬如说沙发，那这样的交换就对你我双方都有利。也就是说，交换行为是否互利取决于市场上的交易双方是否真正清楚所交换物品的价值。

但是，如果我们的选择经常受自己最初的锚的影响，就如我们从实验中所观察到的那样，我们的选择未必能准确反映我们从这些产品中获得的使用价值与快感。换言之，在许多情况下，我们在市场上做出的决定可能反映不了我们对不同物品能够带给我们快感的多少。这样一来，如果我们无法准确计算快感的价值，而仅仅跟在任意的锚后面走，就无法弄清交易是否能让我们受益。例如，由于某一次不幸的初次锚定，我们可能就会错误地拿真正能给自己带来很大快感的东西（但可惜，初次的锚定价较低）去交换仅能给自己带来较少快感的东西（初次的锚定价反而较高）。如果说决定我们行为的是锚以及对锚的记忆，而不是偏好，那为什么还要把交换看作个人利益（使用价值）最大化的关键呢？

因此，我们该怎么办呢？如果我们不能依赖供给和需求这两股市场力量建立理想的市场价格，也不能指望自由市场的机制来帮助我们把使用价值最大化，那我们就需要另寻出路了。对于社会基础问题，例如健

康保险、水、电、教育，以及其他的重要资源，尤其如此。如果你接受市场力量和自由市场并不能完全有效地调控市场这一前提，那你就认同了这样的观点，即政府（我们希望是理性的，考虑周到的政府）必须在宏观调控方面发挥更大作用，即使这样做会限制企业的自由经营。不错，如果我们都是真正理性的，那么建立在供给、需求基础上，而且没有摩擦的市场就是再理想不过的了。但是，如果我们不是理性的，那么，制定各种政策时就必须考虑这一重要因素了。

第三章
免费的代价：
为什么赠品反而让我们花费更多？

“零”的历史与传奇

你有没有伸手去拿优惠券，再拿着它去领一袋免费咖啡豆——尽管你不喝咖啡，家里也根本没有研磨机和咖啡机？你有没有在自助餐厅里一个劲儿地往自己盘子里放食物，尽管你已经吃到撑，直打饱嗝了？还有，你家里有没有毫无价值的免费物品——广播电台的促销T恤衫，情人节收到的巧克力中附赠的泰迪熊，还有保险代理每年送的带磁铁的小日历？

免费的东西让人感觉好，这不是什么秘密。原来“零”不仅仅是一种特别的价格表示法，它还能唤起热烈的情绪——成为一个非理性兴奋的来源。如果某商品从50美分打折到20美分，你会买吗？有可能。如果从50美分促销为免费呢，你会不会争着伸手去拿？肯定会！

零成本竟然如此不可抗拒，这是怎么回事呢？为什么免费使我们如此高兴？说到底，免费有可能给我们带来麻烦：我们原来压根儿不想买的东西一旦免费了，就会变得难以置信地吸引人。例如，你有没有在开完会以后，把铅笔、钥匙链、记事本等都收拾起来带回家，尽管这些东西你以后用不到，多半要扔掉？你有没有排在长长的队伍里（可真是够长的了），等啊等啊，只是为了一份免费的甜筒冰激凌？商店“买二送一”，你有没有为了那个“送一”而买下那两个你根本就不需要的东西？

零的历史源远流长。古巴比伦人发明了“零”的概念，古希腊人用高深的术语为它进行过辩论（某物焉可为无物），古印度学者平噶拉把它与1相配得到了两位数，古玛雅人和古罗马人都把零作为数字系统的一部分。但是，零的地位得到确认却是在公元498年：有一天，印度天文学家阿里亚哈塔从床上坐起来叫道：“Sthanam sthanam dasa gunam”（大约可以翻译成：“一位到另一位数值差10倍”），由此产生了“十进制”概念。现在，零得到进一步延伸：它传播到阿拉伯世界，在那里兴旺起来；越过伊比利亚半岛到了欧洲（多亏了西班牙摩尔人）；在意大利惹了点儿烦恼；最后漂洋过海来到新大陆，在美国一个叫作硅谷的地方，得到了充分的利用（与数字1组合）。

关于零的历史就简单地回顾到这里。然而在货币领域里，人们对零

的意义还知之甚少，我甚至认为它还没有形成真正的历史。尽管如此，零价格（也就是免费）有无限广阔的用途，它不仅可以用作价格折扣和促销手段，还可以帮助我们做出决策，为我们自身和社会造福。

免费的诱惑不可抵挡

假如免费是病毒或者次原子微粒，我可以把它放到电子显微镜的镜头下面，加入不同的化合物使它显出本性，或者通过切片显示内部结构，来细加观察。但是在行为经济学中，我们用的是另一种不同的方法——它能把人类行为放慢，让我们把事件展开，分成不同的画面逐个观察。可能你们已经猜到了，这种方法就叫“实验”。

实验

在一次实验中，我和克利斯蒂娜·沙姆巴尼耶（麻省理工学院博士生），还有妮娜·马萨尔（多伦多大学教授）改行卖起了巧克力——偶尔为之吧。我们在校内一处公共建筑旁摆了张桌子，卖两种巧克力——瑞士莲松露牛奶巧克力球和“好时之吻”巧克力。桌子上方有一块很大的招牌，上面写着：“巧克力每人限购一块。”想买的人只要一走近就能看到这两种巧克力及其标价。 [1]

你们当中有人可能对巧克力了解不多，那就让我来告诉你们，瑞士莲是一家瑞士公司，加工高级可可豆已经有160多年历史了。它生产的松露牛奶巧克力球尤其受到青睐——做工精致而且富含奶油，令人难以抗拒。价钱呢，我们批量购买是50美分一个。另一种为“好时之吻”，也是一种不错的小块巧克力，但说实话，档次比较普通：好时公司一天的产量是8 000万块。“好时之吻”随处可见，公司总部所在地——宾夕法尼亚的好时镇，连街灯都被制成了它的形状。

我们的桌子周围一下子挤满了“顾客”。接下去怎么样了呢？我们把瑞士莲松露牛奶巧克力球的价格定为每个15美分，“好时之吻”的定价为每块一美分，毫不奇怪，这时我们的顾客的行为是相当理性的：他们把瑞士莲松露牛奶巧克力球的质量和价格与“好时之吻”的做了仔细比较，然后做出选择。大约73%的人选择了瑞士莲松露牛奶巧克力球，27%的人选择了“好时之吻”。

下面我们想知道，如果免费，这一情形将会有什么变化。于是，我们把瑞士莲松露牛奶巧克力球的定价改为每个14美分，“好时之吻”免费。情况会有所不同吗？每种巧克力仅仅降了一美分。

但是，你们还是看看免费的作用吧！不起眼的“好时之吻”成了新宠。其实现在14美分的瑞士莲松露牛奶巧克力球仍然绝对是物超所值，但我们的顾客中有大约69%，却放弃了这个机会，选择了免费的“好时之吻”（刚才是27%）。同时，瑞士莲松露牛奶巧克力球的销量跌了下来，买它的顾客从73%降到了31%。

这到底是怎么回事呢？首先我要说，拿免费的东西，在很多情况下并没有错。例如你在百货商场看到一箱免费运动袜，你能拿多少就拿多少，不会有什么坏处。免费最大的问题在于，它引诱你在它和另一件商品之间挣扎——并引导我们做出不明智的决定。举一个例子，假如你想去运动用品店买一双白袜子，就是后跟有结实的夹层，前面镶金线的那种。一刻钟以后，你从店里出来，手里拿的却不是你想买的那种袜子，而是另一双你一点儿也不喜欢的便宜货（后跟没有夹层，前面也没镶金线），但是它附赠一双免费袜子。在这个例子里，你放弃了更好的选择，买回了你原先不想要的东西，这完全是免费的诱惑！

我们把这一经过放到实验里重演一遍，我们告诉顾客只能二选一——“好时之吻”或者瑞士莲松露牛奶巧克力球。这是个非此即彼的决定，就像我们必须在两种运动袜之间挑选一种一样。这也就是“好时之吻”刚一免费，顾客们的反应就发生了明显变化的原因。两种巧克力的降价幅度相同，两者之间的相对价格差别没有变化——所引起的快感度的差别也没有变化。

根据传统经济学理论（单纯的成本—收益分析法），上述降价应该不会引起顾客行为的任何变化。在降价之前，有大约27%的人选择“好时之吻”，73%的人选择瑞士莲松露牛奶巧克力球。降价以后，两种巧克力之间的相对关系没有任何变化，因此，人们对新价格的反应也应该保持相对不变。如果有一位经济学家路过，面对此情此景，按照他仍然恪守的传统经济学理论，他会认为既然这一事件中所有的相对条件都没有变化，那么我们的顾客就会按照同样的偏好幅度继续选择瑞士莲松露牛奶巧克力球。 [2]

但我们实际见到的是，人们涌向我们的桌子，争抢着“好时之吻”。他们并不是先根据成本—收益做了理智的决定再往里挤，而仅仅是因为“好时之吻”是免费的！我们人类的行为是多么（可预测）奇怪啊！

其他实验也不约而同地得出这一结论。在另一个实验中，我们把“好时之吻”分别定价为2美分、1美分和0美分，同时瑞士莲松露牛奶巧克力球的定价相应为27美分、26美分和25美分。我们这样做是为了观测，如果把“好时之吻”的价格从2美分降到1美分，同时把瑞士莲松露牛奶巧克力球从27美分降到26美分，会不会使两者的购买人数比例发生变化。结果是，没有变化。但当我们进一步把“好时之吻”变成免费时，人们的反应突然变了，索要“好时之吻”的顾客占压倒性多数。

我们认为实验可能还有缺陷，这个结果可能是因为购买者怕麻烦，不想费事从钱包或裤子口袋里掏零钱，也可能是因为他们走在校园里身上没带钱造成的。这些因素可能人为地使免费巧克力显得更吸引人。为了排除这两种可能，我们在麻省理工学院的一个餐厅里做了另一个实验。在那里，我们把巧克力摆到收款台旁边，就像餐厅里一般的促销活动，对巧克力感兴趣的学生可以把它放到午餐盘子里，走过收款台时一起付钱。结果又怎样呢？选择免费巧克力的仍然占了压倒性多数。

---

[1] 我们故意把价格写得较小，人们得走近了才能看清。这样做是为了吸引真正想买巧克力的人——避免出现所谓“自我选择”的状况。

[2] 有关理性消费者在此情况下如何做决定的详细描述，请参阅附录中有关本章的部分。

我们为什么疯抢根本不需要的东西？

免费到底为什么如此诱人？为什么我们有一种非理性的冲动，见到免费的东西就想伸手拿，即使这些东西我们并不真的需要？

我认为答案是这样的：多数交易都有有利的一面和不利的一面，但免费使我们忘记了不利的一面。免费给我们造成一种情绪冲动，让我们误认为免费的物品的价值大大高于它的事实价值。为什么？我认为这是由于人类本能地惧怕损失。免费的真正诱惑力是与这种惧怕心理联系在一起的。我们选择某一免费的物品不会有显而易见的损失，但是假如我们选择的物品是不免费的，那就会有风险，可能做出错误决定，可能蒙受损失。于是，如果让我们选择，我们就会尽量朝免费的方向去找。

因此，在确定价格的过程中，零就不单单是一个价格了。不错，10美分可能对需求产生巨大的影响（假如你正在卖的石油有数以百万桶之多），但是，免费引起的情绪冲动却是不可战胜的。零造成的价格效应非常特别，这是其他数字无法比拟的。

一点儿也不错，“不花钱买东西”，这句话有点儿自相矛盾。但是我来举一个例子，你就会看到我们是怎样常常落入这一圈套，买一些我们并不想要的东西的，仅仅是因为有了这个难对付的玩意儿——免费。

我最近在报纸上看到一家规模较大的电子产品公司的广告说，只要买一台这家公司新推出的高分辨率DVD机，就可以免费得到7张DVD。我们思考一下：第一，我真的需要高分辨率DVD机吗？可能不需要，因为现在以高分辨率录制的DVD不多。即使要买的话，等价格降了再买不是更明智吗？这些产品都会降价——今天600美元的高分辨率DVD机明天也许就卖200美元了。第二，电子产品公司的报价背后隐藏着一张清楚的时间表。它的高分辨率技术系统正在受到蓝光技术系统的无情竞争，而蓝光技术得到了其他许多厂家的支持。当时，蓝光已经领先，并且逐步主导市场。因此，如果卖给你的机器是正要被淘汰的产品（就如Betamax VCRs录放机），免费又值多少钱？这两种想法，都是理性的，能防止我们被免费的魔咒迷住。不过，这些免费的DVD看上去可真让人心里发痒啊！

买书免运费与免费换机油

当我们谈论价格时，免费当然吸引人。但是，如果给出的不是免费价格，而是免费交换，那将会怎样呢？免费交换是否同样会对我们产生影响呢？几年前的万圣节前夕，我想出了个主意通过实验来探索这一问题。这一次，秀才不出门，答案送到家。

实验

离天黑还早，乔伊，一个9岁的孩子，身穿蜘蛛侠外衣，头戴面罩，外加黑色尖顶帽，身背大黄包，登上楼梯，来到我家走廊的门口。他的母亲远远地跟着他，以防有人在给她儿子的苹果里放刀片（不过，万圣节期间还从来没有发生过苹果里藏刀片的案例，那不过是个讹传而已）。此时，她站在对面的人行道上，让乔伊感觉是他自己在玩“不招待就使坏”（Trick or treat）的把戏。

打过传统的“不招待就使坏”的招呼以后，我让乔伊张开右手。我在他手掌上放了三块“好时之吻”巧克力，让他拿住停一会儿。“你还可以在这两块夹心士力架中挑一块。”我一边说，一边拿出一大一小两块夹心士力架，“这样吧，如果你给我一块‘好时之吻’，我就把这块小的给你。你要是给我两块，我就给你这块大的。”

这个孩子虽然可以打扮成蜘蛛侠，但他的智力可不会和蜘蛛一样低。小块士力架是一盎司的，大的是两盎司。乔伊只要多给我一块“好时之吻”（重约0.16盎司）就能多换回一盎司的士力架。这笔交易可能难倒一个火箭科学家，但对一个9岁的小男孩来说却很容易：如果他选择那块大士力架，他就能换回6倍以上的投资回报（就巧克力的净重来看）。一眨眼的工夫，乔伊就把两块“好时之吻”放在了我的手里，拿起那块两盎司的大士力架，丢到了他的包里。

轻而易举做出这样决定的不只是乔伊。来过的孩子中除了一个，其他都选择用两块“好时之吻”交换那块大士力架。

下一个沿街走来的是佐伊。她打扮成公主，白色长裙，一手拿着魔杖，一手提着橘黄色的万圣节南瓜灯。她的小妹妹很舒服地蜷缩在父亲的怀里，身穿一身小兔装，既漂亮又招人喜欢。他们走到

近前，佐伊用她那尖细可爱的嗓音喊道："不招待就使坏！"你们也许不知道，我有的时候也会故意扮鬼脸，面目狰狞地回答说："使坏吧！"多数孩子都会吃惊地站住，他们从来没有想到除了"招待"，还会有另外一种回答方式。

这一次，我招待了佐伊——三块"好时之吻"巧克力。不过，还有个小把戏在等着她呢。我和小佐伊谈了一笔交易：拿一块"好时之吻"换一块大士力架；或者免费拿一块小士力架，而不需要用她的"好时之吻"来换。

这时，如果进行一点儿理性的计算（这在乔伊的案例中已得到充分证明），就应该看出最好的选择应该是放弃免费的小士力架，付出一块"好时之吻"，换取那个大士力架。与用一盎司换一盎司的巧克力相比，多放弃一块"好时之吻"换回那块大士力架（两盎司）要远远胜过那块小士力架（一盎司）。这一逻辑对乔伊和其他面临同样问题的孩子而言，都是非常清楚的。但是，佐伊会怎么样呢？她那聪明的小脑袋能够做出理性的选择，还是会被免费的小士力架这一现实蒙蔽，无法得出理性的正确答案？

你们现在可能已经猜到了。佐伊以及其他面临同样条件的孩子，都让免费完全蒙住了双眼。大约70%的孩子都放弃了更好的交易，仅仅由于免费就做了较差的选择。

万一你们认为我和克利斯蒂娜、妮娜三人专门跟小孩子过不去，偏偏拿他们做实验的话，那我会告诉你们，大人也不例外，事实上，在麻省理工学院的学生活动中心，我们在大学生中也反复做过该实验。实验结果就像是前面万圣节模式的翻版。的确，零成本的吸引力不仅仅局限于现金交易。不管是物物交换还是现金交易，免费就像地心引力一样，实在让我们难以抗拒。

那么，你认为自己有能力抗拒免费的影响吗？

好吧，我来出一道智力测验题。假如我给你们两个选择，每人只能选一个，一个是一张10美元的亚马逊网络书店的礼品券——免费，另一个是一张20美元的礼品券——你要付7美元。想一下马上回答。你选择哪一个？

如果你一下子就选那张免费礼品券，那你就和我们在波士顿购物中心所测试的大多数人一样。回头再想一下：20美元的礼品券花7美元，你的净得是13美元。这肯定比免费的10美元礼品券（净得10美元）要多。你能看清楚现实中的非理性行为吗？ [1]

我讲个故事，来说明免费对我们行为的真正影响。几年前，亚马逊网络书店推出购书超过一定金额就免运费的促销手段。例如，某人仅买一本16.95美元的书可能要加付3.　95美元的运费。但他如果再买一本，总金额超过30美元的话，就可以获得免运费的权利。

有些购书者原来可能并没有购买另外一本书的打算（我在这里说的是自己的亲身体验），但免运费实在非常诱人，因此他们情愿花钱再买一本书来换取免运费的待遇。亚马逊网络书店的人对此很满意，但是他们发现有一个地方，法国的销售没有增加。法国的顾客真的比我们这些人更理性吗？不可能。相反，真正的原因是，亚马逊网络书店法国分店采取了另一种方式，因而顾客的反应也不同。

事情是这样的：亚马逊网络书店的法国分店实行的不是购书超过一定金额免运费，而是只收一法郎运费的办法，仅仅是一法郎——大约20美分。看上去和免费也差不多，可二者的效果就是不一样。事实上，当总部指示法国分店改变促销方式，把免运费包括进去后，法国的销售就和别的地区一样，立刻出现了大幅度增长。换言之，一法郎的运费实际上够划算了，但法国人几乎毫无反应，免运费却引起了热烈的回应。

美国在线几年前也有过类似的经历，那时它把按小时计费的服务改为按月的付费服务（缴纳19.95美元的固定月租费即可无限时上网）。根据新的价格结构，美国在线预测需求会增加5%，并按照这一预测扩大了容量。结果呢？一夜之间，上网顾客数量从140　000人次增加到236　000人次，比原来的平均在线人数翻了一番。这看起来是好事，实际上却不妙。美国在线的顾客遇到严重的线路拥堵，很快，美国在线就不得不向其他在线供应商租借线路（它们也非常乐于以雪天卖炭的高价把带宽租给美国在线）。巴博·皮特曼（美国在线当时的总裁）没料到，消费者面对“免费”这一诱惑的反应就像饿汉来到了自助餐前一样。

在两种产品之间做选择时，我们常常对免费服务反应过度。我们可能选择免费支票账户（不带其他优惠）而不选每月5美元的那种。但是如果每月5美元的账户还包含免费旅行支票、网上付费等服务，而免费

账户不包含，那么，到头来我们在免费账户里使用这些服务的花费就可能要高于那个5美元账户。同样，我们可能选择免过户费的抵押房贷，但它的利率如此之高，各种名目的其他收费如此之多，简直是毫无道理；我们还可能买某个我们原本不打算买的产品，仅仅因为它有附赠礼品。

最近，我在这方面的亲身体验和一辆汽车有关。几年前我打算买辆新车，当时我也知道应该买辆厢式旅行车。事实上，我仔细读过本田厢式旅行车的资料，并对它有了全面了解。但是后来，一辆奥迪轿车吸引了我的眼球，最初是由于一个令人心动的优惠——三年内免费换机油！这么大的诱惑我怎么抗拒得了呢？

说实在的，这辆奥迪车外形酷似跑车，大红色，驾驶它让我几乎忘掉了自己是个成年人，是个要对两个孩子负责任的父亲。尽管影响我买奥迪车的理由似乎不完全是免费换机油，但是，从理性的角度来看，它对我的影响的确非常大，大到有些不合理。就因为它免费，这辆车才会格外地诱惑我，使我对它产生了依恋。

最终，我买了这辆奥迪车，外带三年内免费换机油的优惠（但是几个月后，我正在高速公路上行驶，变速器突然坏了——这另当别论）。当然，如果当时头脑清醒一些，我原本可以更理性地计算一下。我一年大约行驶7 000英里，机油是10 000英里换一次，换一次机油大约75美元。那么，三年算下来，我大约可以节省150美元，等于车价的0.5%——这不能成为决策的充分理由。后来就更糟了：现在我的奥迪车里放着各种活动玩偶、一辆折叠婴儿车、一辆小自行车，还有各种各样的儿童玩具，一直堆到了顶棚。我的天，当时真该买一辆厢式旅行车。

---

[1] 我们还做过另外一个实验，10美元的礼品券收1美元，20美元的礼品券收2美元。这一次，多数参与者都抢着要20美元的礼品券。

政府可以尝试推出免费的政策

免费同样适用于时间领域。我们花在一件事上的时间，说到底，是从另一件事上转移过来的。如果我们花上45分钟排队等候品尝免费冰激凌的味道，或者花半个小时填一张长长的表格来领取一点儿回报，那我们就没法用这些时间去干别的事。

我最喜欢讲的是我本人的一个经历，就是博物馆免费开放日。事实上，尽管多数博物馆的门票都不算贵，可我还是觉得门票免费的时候更能唤起我强烈的艺术欲望。当然，有这种欲望的不只我一个。因此，每逢这种日子，我发现博物馆里总是人满为患，队排得很长很长，展厅里人头攒动，几乎什么也看不见，而且还得在展区和自助餐厅的人群中拼命地挤来挤去。我是否能认识到在免费日去博物馆是错误的呢？当然认识到了——但我还是要去。

免费还会影响我们购买食品。食品厂家必须在包装盒的一面提供各种能量信息，例如，卡路里数值、脂肪含量、纤维含量等。零卡路里、零反式脂肪酸、零碳水化合物能像零价格一样对我们产生同等的吸引力吗？如果这一普遍规律同样适用，那么在百事可乐的标签上印上“零卡路里”就会比印有“1卡路里”的可乐卖得更多。

假设你在一家酒吧，正和朋友们愉快地聊天，其中一种牌子的啤酒是零卡路里的，另一个牌子是每瓶3卡路里的。你觉得哪一个牌子是真正的清淡啤酒？即使两种啤酒中卡路里含量的差别微不足道，零卡路里啤酒也会给你它才是正确选择，才有益于健康的感觉。喝着它，感觉真是太好了——服务员，再来一盘炸薯条！

由此说来，你可以收20美分的费用而使销售保持现状（就像亚马逊法国分店的案例一样），或者你可以用免费方案来掀起抢购狂潮。想一想这个点子的威力！免费不仅仅是一种折扣，确切地说，它和折扣完全是两回事。两美分与一美分之间的差别微不足道，但一美分与零美分之间却是如隔霄壤！

如果你在做生意时，懂得这个秘密，就可以一鸣惊人。想让顾客盈门？拿出点儿免费的东西！想增加销售？拿出一部分免费商品！

同样，我们还可以利用免费的策略推行社会政策。想让人们开电动车？不要仅仅降低上牌照和检测的费用——干脆取消这些收费，这就成了免费。同样，如果你关注健康，你注意到早期诊断是逐渐消除严重疾病的方法，想让人们不拖延耽搁，赶紧进行诸如结肠镜探测、乳房X光透视、胆固醇检测、血糖检测等检查，那么你要做的就不仅仅是降低收费（降低共同承担医疗费用计划的免赔限额），而是要把这些检查项目改成免费！

我认为大多数政策战略学家还没有认识到，免费是他们手中的一张牌，就更不要说去利用它了。目前政府正在大幅度削减预算，在这种大环境下，提出把某些东西改成免费，当然是和人们的直觉背道而驰。但是我们停下来细想一下，免费能产生很大的力量，这样做也是非常有道理的。

是什么导致结果大相径庭？

我来解释一下按照传统经济学理论的逻辑应该怎样诠释我们在本章得出的结论。如果一个人在两种巧克力之间只能选一种，他要考虑的就不是二者各自的绝对价值，而是它们的相对价值——他得到什么，放弃什么。一个理性的消费者第一步需要计算两种巧克力之间的相对净收益（预期减去成本），根据净收益值的大小来做决定。在瑞士莲松露牛奶巧克力球卖每个15美分，而“好时之吻”卖每块1美分的情况下会怎样呢？理性的消费者会首先估算他预计能从瑞士莲松露牛奶巧克力球与“好时之吻”中分别获得的快感数量（我们假定分别是50个和5个快感单位），再减去他付出15美分和1美分所引起的不快的数量（我们假定分别是15个和1个不快单位）。这样就可以算出他从瑞士莲松露牛奶巧克力球获得的预期快感总量为35个快感单位（50–15），从“好时之吻”获得的快感总量为4个快感单位（5–1）。瑞士莲松露牛奶巧克力球领先31分，这种选择很容易——瑞士莲松露牛奶巧克力球一举获胜。

在两种产品的价格同样降低1美分的情况下，又会怎样呢（每个瑞士莲松露牛奶巧克力球14美分，“好时之吻”则免费）？这一逻辑仍然适用。巧克力的味道没有变化，于是理性的消费者会估算快感数量分别是50个和5个快感单位，发生变化的是不快的数量。在此背景下，理性的消费者在两种巧克力上的不快数量也因它们的价格降低1美分（一个不快单位）而同样降低。关键就在这里：因为两种产品降价值相同，它们之间的相对差距应该没有改变。瑞士莲松露牛奶巧克力球的预计快感总量现在是36个快感单位（50–14），“好时之吻”的预计快感总量现在是5个快感单位（5–0）。瑞士莲松露牛奶巧克力球仍然领先31分，选择应该同样容易，瑞士莲松露牛奶巧克力球应该轻松获胜。

如果起作用的力量只是理性的成本—收益分析，人们选择的模式就应该和上面说的一样。事实上，我们实验的结果与此大相径庭，这就非常清楚地告诉我们，一定还有别的因素在起作用，免费在我们决策中的影响是独一无二的。

第四章
社会规范的成本：为什么我们乐于做义工，干活儿赚钱时反而不高兴？

你需要向你的岳母支付晚餐费用吗？

你在岳母家参加感恩节家庭宴会。看看她为你们摆出的那一大桌子丰盛的佳肴吧！火鸡烤成油亮的金黄色，火鸡里面塞的全是你最喜欢的家庭自制馅料。孩子们吃得兴高采烈，甘薯上面是厚厚的蜀葵糖浆。你的妻子也非常得意，餐后甜点是她最拿手的南瓜派。

节日庆祝一直持续到深夜。你松了松腰带，啜了一小口葡萄酒，深情地注视着坐在对面的岳母。你站起身来，掏出了钱夹。“妈，对于您在这一切中所倾注的爱，我应该付您多少钱？”你诚心诚意地问。屋子里顿时鸦雀无声，你晃了晃手中的钞票。“您觉得300美元够吗？不对，等一等！我应该付您400美元！”

即使是美国著名插画家诺曼·洛克威尔，可能也画不出这样一幅画。一杯葡萄酒被打翻了，你的岳母满脸通红地站了起来，小姨子对你怒目相向，外甥女哭了起来。明年的感恩节，十有八九，你要自己守着电视机吃冷饭冷菜了。

这是怎么回事呢？为什么你提出直接付款让参加聚会的人如此扫兴？就如同玛格丽特·克拉克、贾德森·米尔斯，还有艾伦·费斯克在很久以前所指出的那样，答案是我们同时生活在两个不同的世界里——其中一个世界由社会规范主导，另一个则由市场规范来制定法则。社会规范包括人们互相之间的友好请求。你能帮我搬一下沙发吗？你能帮我换一下轮胎吗？社会规范暗藏在我们的社会本性和共同需要里。它一般是友好的、界限不明的，不要求即时回报的。你帮邻居搬沙发，并不意味着他也必须马上过来帮你搬，就好像帮别人开门——它为你们双方都带来愉悦，并不要求立即的、对等的回报。

另一个世界，与此截然不同，为市场规范所统治。这里不存在友情，而且界限十分清楚。这里的交换是黑白分明的：工资、价格、租金、利息，以及成本和赢利。这种关系未必是邪恶与卑俗的。事实上，它同时包括了自立、创新，以及个人主义，但是它们的确意味着利益比较和即时偿付。如果你处在由市场规范统治的世界里，你必须按劳取酬——它从来就是这样的。

社会规范vs市场规范

如果我们让社会规范和市场规范在各自的轨道中运行，那么生活也照样可以忙忙碌碌地顺利向前。拿性生活来说吧。在社会规范的背景下，我们可以无偿得到，而且，我们希望这是温存的，并且带来情感的滋润。但是，也存在着市场化的性行为，那是按需求提供并且付钱的。我这样说有点儿过于直截了当，但是当社会规范和市场规范发生碰撞时，麻烦就来了。

再举个关于性的例子吧。一个人请某个女孩出去吃饭、看电影，他来付钱。第二次出去，他又付了钱。第三次出去，他再次抢先付了饭费和娱乐费用。两人关系进展到这一步，他期望的是当他把她送到家门口临别时，能有一个热吻。他的钱包里已经所剩无几了，但更糟糕的是他脑子里仍有两种想法在打架：他在拼命试图调和社会规范（追求异性）与市场规范（花钱买春）之间的矛盾。第四次约会时，他若无其事地提到自己已经为眼前的浪漫花了多少钱。这样一来，他可就犯规了！她骂他是畜生，大怒而去。他应该懂得不可以把社会规范与市场规范混淆起来，特别是在当前这种情况下，这样说无异于影射那位女士是妓女。他也应该记得伍迪·艾伦的不朽名言：“免费的性是最贵的。”

几年前，我和詹姆斯·海曼（圣托马斯大学教授）决定探索社会规范和市场规范的效应。模仿上面的感恩节情景当然很妙，但考虑到它可能对参与者的家庭关系造成损害，我们选择了更普通的情况。实际上，这是我们见过的最乏味的实验了（社会科学工作者有从事乏味工作的传统）。

实验

在这个实验里，电脑屏幕左边会出现一个圆圈，右边是一个方框。参与者的任务是用鼠标把圆圈拖到方框里去。一旦圆圈被成功地拖进方框，它立即就会从屏幕中消失，原来的起点上又出现一个新的圆圈。我们让参与者尽快拖圆圈，我们在一旁计算他们5分钟内能拖多少，从而测量他们在这一任务中的努力程度。

这样的设计怎么能阐明社会规范和市场规范呢？我们付5美元给

一些参与者，让他们参与这个短小的实验，他们一进实验室就领到了钱，我们还告诉他们，做完5分钟实验后，电脑屏幕会显示任务完成，他们就可以离开。因为我们付了钱，因此期望在这一市场规范的环境里，他们能按规矩行事。

我们给第二组参与者也提出了同样的任务和要求，不过，给他们的报酬要低得多（其中一次实验给50美分，另一次给5美元），但是我们同样期望这些参与者能按照市场规范行事。

最后，第三组，我们告诉他们这个任务只是一种社交请求。我们没有向这一组的参与者许诺任何具体的劳动报酬，也没提到钱，只不过是请他们帮个忙。我们期望这一组参与者能适应社会规范的环境并照此行事。

这几个组各自的努力程度如何？与市场规范的法则一致：得到5美元的参与者平均拖了159个圆圈，得到50美分的平均拖了101个圆圈。和预期相同，得钱多的参与者受到的激励更大，工作更努力（高50%）。

没有报酬的那一组是怎样的情况呢？这些参与者比那些拿钱较少的参与者干得更差吗？或者他们遵照给出的社会规范环境，工作得更加努力吗？结果是，他们平均拖了168个圆圈，比拿50美分的那些多得多，而且也多于那些拿5美元的参与者。换句话说，这些人没有金钱激励，他们仅仅是按社会规范来参与，可是他们比那些为万能的美元（准确地说是50美分）干活儿的人更加卖力。

可能我们应该预料到这个结果。有很多的例子都表明人们在对待事业比对待金钱时更加努力。例如，几年前，美国退休人员组织问一些律师是否愿意低价为一些需要帮助的退休人员服务，大约是一小时30美元，律师们说无法接受。于是，该组织的项目经理想出了一个绝好的点子：他问律师们是否愿意免费为需要帮助的退休人员服务，同意的律师占压倒性多数。

这是怎么一回事？零美元怎么会比30美元更有吸引力？这是因为，提到了钱的问题，律师们用的是市场规范，认为报酬与他们的实际工资标准相比太少。没提到钱的问题时，他们用的是社会规范，所以他们愿意贡献时间。那么，为什么他们不干脆接受30美元，然后把自己假想为拿了30美元补贴的义工呢？这是因为，一旦市场规范进入我们的考虑之

中，社会规范就随之而去了。

哥伦比亚大学经济学教授纳恰姆·西歇曼在日本学习武术时，也有类似的经历。大师不收他们这一组人的学费。学生们觉得这样不公平，有一天就向大师提出为他的时间和工作付费。大师放下竹剑，平静地说，他如果真的收学费，他们未必付得起。

在前面的实验里，那些拿到50美分报酬的人并没有因为觉得“这也值了，我给这些研究人员帮了忙，还挣了点儿钱”，而干得比那些没拿钱的更出力。相反，他们把自己转到了市场规范中，认为50美分不值一提，因此干起活儿来心不在焉。换言之，市场规范一来，社会规范就被挤跑了。

那么，如果我们把酬金改成礼品会怎么样呢？感恩节那天，你要是给岳母送一瓶好酒，她是否会收下呢？给刚搬家的朋友送一件乔迁礼物（例如环保型的植物）会怎么样呢？这种交换礼品的方式能把我们的思维保持在社会规范之内吗？在价值体系中，参与者接受了这样的礼品是否会从社会规范转入市场规范，抑或把参与者仍然保留在社会规范之中？

实验

为了确定礼品在社会规范和市场规范之间的位置，我和詹姆斯决定进行新的实验。这一次，我们没有提出给参与者钱，而是送给他们礼品。我们把50美分现金改为一块士力架巧克力（约合50美分），把5美元的激励改为一盒歌帝梵巧克力（约合5美元）。

实验之后，我们看了看结果：参加实验的三个组干得同样卖力，不管得到的是一小块士力架巧克力（这组参与者平均拖了162个圆圈），还是歌帝梵巧克力（这组参与者平均拖了169个圆圈），或者什么也没有（这组参与者平均拖了168个圆圈）。结论是：赠送礼品并没有引起他们的不快，因为即使是小礼品也能把我们保持在社会规范的环境里，脱离市场规范。

但是如果我们把这两种规范的标志混合起来，又会怎么样？如果我们把社会规范与市场规范混合起来，会怎么样？换言之，如果我们说要给他们一块“50美分的士力架巧克力”或者一盒“5美元的歌帝梵巧克力”，参与者会怎么样呢？“50美分的士力架巧克力”会让他

们像没标价时一样出力，或者使他们变得心不在焉，就像拿到50美分时一样吗？或者可能在这两者之间？后来的实验对此做出了验证。

结果是：参与者在拿到“50美分的士力架巧克力”以后，一点儿也没有受到激励，事实上，他们干活儿出的力和拿50美分的时候一样。他们对明码标价礼品的反应与现金完全相同，这样的礼品不再能够唤起社会规范，只要一提到价格，它就越过边界进入了市场规范的领域。

顺便提一下，我们后来又模仿这一情景，问过路人是否愿意帮我们从卡车上卸一个沙发。我们得到了同样的结果。人们愿意不要钱地帮忙；也愿意拿相应的报酬来干活儿，但在这种情况下，如果我们给的报酬太少，他们就会扬长而去。礼品在沙发这一案例中同样有效，给人们送个礼品，即使是小礼品，也足以让他们帮忙；但一说这个礼品值多少钱，你连“市场规范”几个字还没说出口，他们就掉头而去了。

这些结果说明，如果要让市场规范起作用，提钱就足够了（即使不是现金）。但是，市场规范不仅和劳动有关，它还与相当广泛的一系列行为有关，包括自立、帮助，以及个人主义。仅仅对人们提到钱就会在这几个方面影响人们的行为吗？明尼苏达大学教授凯瑟琳·福斯、佛罗里达州立大学研究生尼科勒·米德和不列颠哥伦比亚大学研究生米兰达·古德用一系列别出心裁的实验对此做了探索。

他们要求参与者们在实验中完成“造句任务”，就是把一组单词的顺序重新排列，组成句子。其中一组参与者的组合任务是基于一些中性词语（例如“外面很冷”），另一组则是一些与钱有关的词语（例如“高薪”[1]）。像这样提到钱就足以改变参与者的行为吗？

在一次实验中，参与者完成了造句练习，主持人又出了一道很难的智力题，要求他们把12个圆盘安装到一个方框里。主持人随后就离开了实验室，不过他提醒参与者，如果需要帮助，可以去找他。你们认为最早去求助的人是谁——是用“高薪”造句，暗示金钱的那一组，还是用中性词语造句，提议有关天气问题的那一组呢？结果是，用“高薪”造句的那一组苦思冥想了5.5分钟才求助，而用中性词语造句那一组大约3分钟后就去求助了。因为想到金钱，使得用“高薪”造句的那一组参与者更加

自立而不太愿意求助。

但是同时，相较于另外一些人，用“高薪”造句的那一组人也不太愿意帮助别人。实际上，想到金钱后，这些参与者就不大愿意帮助主持人做数据录入了，他们不大可能帮助遇到问题的其他参与者，也不大可能帮一个“陌生人”（实验主持人装扮的）捡起散落在地上的一盒铅笔。

总的来看，用“高薪”造句的一组参与者显示了很多市场特点：他们更加自私并且自立，他们想有更多时间独处，他们更愿意挑选需要单打独斗的工作而非团队合作的任务，而且他们在选座位时也会尽量远离那些被告知将成为同事的人。的确，只要想到金钱，我们的行为就会更像多数经济学家所认为的那样，而不会表现出我们日常生活中所呈现出的社会动物的特征。

---

[1] 这种一般程序叫作“启动”，用句子组合任务来启发参与者联想某一特定题目——而不需要具体指示他这样做。

不要向你的约会对象提钱

如果你和约会对象在餐馆吃饭，千万记住，不要提及所点菜品的价格。不错，它们清清楚楚地印在菜单上。不错，这可能是你炫耀这家餐馆的档次从而让对方留下印象的机会。但是，如果你反复地讲，就可能把你们的关系从社会规范转到市场规范。不错，你的约会对象可能意识不到这顿饭花了你多少钱。同样，你岳母可能会把你送她的60美元的梅洛特别典藏葡萄酒当成10美元的普通调和酒。尽管如此，但你如果想把这段关系保持在社会规范之内，远离市场规范，那么这就是你必须付出的代价。

因此，我们生活在两个世界里：一个以社会规范为特征，一个以市场规范为特征。我们对这两个世界实行不同的规范标准。不仅如此，把市场规范引入社会规范，就如同我们前面所看到的，这违反了社会规范并且伤害了社会关系。一旦发生这样的错误，社会关系将难以恢复。一旦你提出为那次愉快的感恩节家宴付钱，你的岳母就必定会耿耿于怀。一旦你向约会对象提议分摊你们约会时所花的钱，或者直接上床，你可能就把这段浪漫史彻底葬送了。

罚款对杜绝迟到有效吗？

我的好朋友，加州大学圣迭戈分校教授尤里·格尼齐和明尼苏达大学教授奥尔多·吕斯提切尼对从社会规范转到市场规范案例的长期影响做了巧妙的测试。几年前，他们在以色列的一家日托中心进行实验，看运用罚款措施是否能有效减少某些家长接孩子迟到的现象。

尤里和奥尔多的结论是：罚款的效果并不好，事实上，它还会带来长期的负面效应。为什么呢？实施罚款之前，老师和家长之间是社会关系，是用社会规范来约束迟到的。因此，如果有家长迟到了（有时会这样），他们会对此感到内疚，这种内疚可能迫使他们以后准时来接孩子（在以色列，内疚似乎对约束人们更有效）。但是一旦实施了罚款措施，日托中心就相当于无可挽回地用市场规范取代了社会规范。既然家长们为他们的迟到付了钱，他们就用市场规范来诠释这件事了。换言之，既然有了罚款制度，他们就可以自己决定早来还是晚来了，于是他们经常迟到。不用说，这绝非日托中心的初衷。

不过好戏还在后头呢。最有意思的是几个星期以后，日托中心取消了罚款。这就是说，日托中心方面回到了社会规范。那么家长们也会回到社会规范吗？他们的内疚之心也会回来吗？根本没有！取消了罚款之后，家长们依然故我。他们继续在接孩子的时候迟到。实际上，取消罚款后，迟到的家长的数量反而有所增加。归根结底，社会规范和市场规范都失效了。

这一实验揭示了一个不幸的事实：一旦社会规范与市场规范发生碰撞，社会规范就会退出。换言之，社会规范很难重建。一旦这朵盛开的玫瑰从枝头落下（一旦社会规范被市场规范打败）它就很难再发挥任何效力。

极易被打破的微妙平衡

我们同时生活在社会和市场两个世界里，这一事实关系到我们生活的方方面面。我们都不时地需要有人帮我们搬搬东西，替我们照看几个小时孩子，或者在我们出城时替我们收一下信件。怎样才能更好地激励朋友和邻居帮助我们？付钱还是送礼物？给多少呢？或者什么也不用？我肯定，这很难做决定——特别是有的时候，存在着把关系推向市场规范领域的危险。

这里有几个参考答案。请朋友帮忙搬一件大家具或者几个箱子是可以的，但请他帮忙搬一大堆箱子或几件家具就不可以（特别是你如果让他肩并肩地和你花钱雇来的人干一样的活儿的话），因为这样，你的朋友会感到你在利用他。同样，请你的邻居（碰巧他是律师）在你度假的时候帮你收信件是可以的，但是你让他花同样的时间为你免费起草租赁合同，那就不可以了。

社会规范和市场规范的微妙平衡在商界也表现得很明显。在过去几十年里，一些公司试图把自己推销成顾客在社会规范领域的同伴——也就是说，他们想让大家认为他们和我们同属一个大家庭，起码是朋友，是一条船上的旅客。“州立农场保险公司，你身边的好邻居”是非常眼熟的广告标语。另一条是家得宝（一家大型家用装修材料连锁店）温馨的鼓励：“有我们的帮助，你一定能做到。”

不管最先发起用社会规范吸引顾客点子的人是谁，他真是出了个金点子。如果顾客和公司成为一家人，公司会从几方面获利，其中最大的一个是使顾客忠诚。轻微的损害（搞错账单或者在你的保险费率上稍稍加一点儿），都会得到宽容。彼此关系总是有起有落，但总体上还是和睦的。

不过我对此感到奇怪：尽管公司方面在营销和广告上倾注了数十亿美元来打造与顾客间的社会性关系——起码是制造一种社会规范的印象，但它们似乎并不完全了解社会规范的本质，特别是它的风险。

假如一位顾客的支票退票了怎么办？如果双方的关系在市场规范内，那么银行收透支费，顾客付钱就可以摆平。生意归生意，收费虽然

令人不快，但无论如何都是可以接受的。但是在社会规范内，面对一大笔滞纳金，而不是经理打来电话友好地提醒，或者自动取消滞纳金，就不仅是损害双方关系那么简单了，简直就是在对方背后插了一刀。消费者会把它当作个人恩怨，会气冲冲地离开银行，连续几个小时向朋友抱怨这家银行有多么差劲。说到底，这种关系是在社会规范框架之内的。不管银行提供多少小饼干，打出多少贴心的标语，做出多少友好的表示，只要发生一次违反社会规范原则的行为，就会使消费者又回到市场规范领域。事情变得就是这么快。

涨工资可以解决“血汗工厂”的痼疾吗？

结论是什么呢？对于公司，我的忠告是：鱼与熊掌不可兼得。你不能一会儿拿顾客当作一家人，过一阵儿又公事公办——甚至更糟，再过一会儿，如果你觉得需要或者有利可图，又把他们当成找碴儿的刺儿头或者竞争对手。社会规范不是这样的。如果你需要社会规范，你可以去寻求，但是记住了，无论何时何地都必须保持。

从另一方面说，如果你认为你必须不时地严格照章办事（对附加服务额外收费，对不排队的消费者加以管理），那么你可能就根本没有必要浪费金钱来打造你们公司亲和的形象。在这种情况下，坚守一条简单的价值原则：明确能提供什么，期望什么回报。既然你们没有建立社会规范，甚至对它不抱期望，那也就不可能对它有所触犯——说到底，这只是在商言商。

公司还试图和其雇员建立社会规范。过去可不是这样的，几年前，美国的劳动力市场在更大程度上是一种工业化的、市场驱动的交换领域。那时候的雇员经常有朝九晚五的时钟式的心态，你上40个小时的班，星期五领工资支票。既然工人计时领工资，他们就会确切地知道什么时候是在给公司干活儿，什么时候不是。工厂下班的铃声（或者办公室里的类似装置）一响，买卖完成。很清楚，这是市场规范，对双方都可行。

如今，公司方面看到了营造社会规范氛围的优势。说到底，在如今的市场中，我们可以制造无形的东西。创新远比机器重要，工作与休闲的界限也越来越模糊。企业的管理者想让我们在开车回家的路上，甚至在淋浴间里也想着工作。于是，给我们配了笔记本电脑、移动电话、黑莓手机来消除工作场所和家庭的界限。

很多公司趋向把计时工资改为月工资，这进一步模糊了朝九晚五的工作日概念。在这种每周7天、每天24小时不停运转的背景下，社会规范有更大的优势：可以让雇员们热情、勤奋地工作，并且关心公司。在市场规范下，雇员对雇主的忠诚度常常会减弱，而社会规范是激励员工保持忠诚的最好办法。

开放源代码软件显示出社会规范的潜力。在Linux（一款操作系统）和其他协作项目中，你可以把问题发表在任何一个论坛里，随后很快就会有很多人回应你的问题，告诉你如何修复软件——他们用的是休闲时间。你能偿付得起这种服务吗？应该可以。但是如果你花钱雇同样水平的人来给你维修，他们就会狮子大开口，简直像是要你的一条胳膊加一条腿。相反，这些网络社区里的人都乐意把时间贡献给整个社会（他们从中获取的是社会收益，就和我们帮朋友粉刷房子一样）。我们能从这里学到些什么，并且应用到商业环境中去呢？那就是，能够有效激励我们的还有其他形式的社会奖赏，其中有一种方式最少为公司所采用，那就是鼓励——社会性的鼓励和荣誉上的鼓励。

在如何对待本单位雇员的问题上，与对待客户完全一样，公司方面必须懂得自己的长期责任。如果雇员答应加倍努力来赶一个重要项目的工期（为此甚至顾不上家庭），或者他们接到通知便马上赶飞机去参加会议，那他们就必须得到相应的补偿——例如生病时得到照顾，或者是当市场对他们的工作产生威胁的时候，能让他们保住工作。

尽管有些公司在与员工建立社会规范方面取得了成功，但是它们目前仍难以摆脱追逐短期利润、国外采购、苛刻的成本削减等困扰，这些困扰可能会破坏所有的努力成果。在社会规范中，说到底，人们相信，如果他们出了什么问题，另一方便会站出来，保护和帮助他们。这种信念没有写在合同里，但它是一种道义责任，保证人们在需要的时候可以得到关怀和帮助。

再说一遍，公司方面不能二者兼而有之。特别是，我担心最近看到的大幅削减雇员福利（在儿童福利、养老金、弹性时间、健身房、餐厅、家庭野餐等方面），这可能会让公司在社会规范领域付出代价，从而影响员工的生产力。我尤其担心医疗福利的削减和改变可能会在很大程度上把公司与雇员的社会规范转向市场规范。

如果公司方面想从社会规范的优势上得到好处，它们就必须做出更大的努力来培育这些规范。医疗福利，特别是综合医疗保险，是公司表达它们社会规范的最好方式之一。但是，很多公司正在做的是什么呢？它们一边在要求提高保险计划的免赔率，一边又在缩小员工福利的范围。简言之，它们在破坏雇员与公司之间的社会契约而代之以市场规范。由于公司方面首先“毁约”，迫使雇员从社会规范滑向市场规范，那么当雇员有了更好的机会而选择跳槽时，我们能责备他们吗？毫不奇

怪，“对公司忠诚”对于雇员和公司的关系来说，已经成了一个自相矛盾的口号了。

企业等机构应该认真思考人们对社会规范和市场规范的不同反应。你要给雇员价值1 000美元的礼物，还是1 000美元的现金？哪个更好一些？如果你问雇员，大多数人很可能希望得到现金而不是礼物。但是礼物有其本身的价值，尽管有时礼物的真实价值被错估、低估，它却能在维护雇主与雇员之间的社会规范上起到推动作用。可以这样想一下：你预料谁工作得更努力，对公司更忠诚，更热爱他的本职工作——是得到1 000美元现金的那一个，还是得到礼物的那一个呢？

当然了，礼物是一个象征性的表示。人们上班是为了薪水而不是礼物。就此而言，没有人愿意白干活儿不挣钱。但是，你如果看看像谷歌一类的公司，它们给雇员提供多种多样的福利（包括精美的午餐），就可以看出强调雇用关系中社会性的一面所能营造出的亲善氛围。社会规范（例如共同创业的兴奋）强于市场规范（例如薪酬随晋升而增加）时，员工能为公司（特别是那些刚起步的公司）创造的价值的确令人瞩目。

如果企业开始从社会规范角度思考，实际上，它们会认识到社会规范可以建立忠诚，更重要的是，社会规范会使人们自我发展并达到如今企业的要求：实行弹性工作制、关心公司，并且积极参与公司事务。这正是社会规范带来的。

我们应该经常考虑工作场合里的社会规范问题。美国的劳动生产率越来越依赖于员工的才能和努力，是因为我们正在驱赶着商业活动从社会规范的领域走向市场规范吗？员工们考虑的只是金钱，而完全没有忠诚和信任等社会价值吗？从长远看，这将会对美国的劳动生产率、创新和员工参与产生什么影响呢？政府与公民之间的“社会契约”又将如何呢？也存在风险吗？

在某些层面上，我们都知道答案。例如，我们懂得人们不会为钱去死。警官、消防队员、战士——他们不是为了每周的工资去牺牲的，社会规范——职业的光荣和责任感，才是激励他们献出生命和健康的原因。我在迈阿密的一个朋友有一次和海关人员到治海水域巡逻，海关人员配备有AK–47步枪，他们完全可以在逃向外海的毒品走私船上打出几个洞。但他们开枪了吗？绝不可能，他回答说。他才不会为了政府的那

点儿工资去送命呢。他透露说，事实上，他们这些人与毒贩们有条不言自明的约定：如果毒贩们不先开枪，缉毒人员也不会开枪［这可能就是我们很少（如果有的话）听说美国的“缉毒战争”中发生过枪战的原因］。

我们怎样改变这种情况呢？首先，我们可以大幅提高美国联邦缉毒人员的工资，使他们愿意为之冒生命危险。但这到底要多少钱呢？与一个从巴哈马群岛驾船到迈阿密的毒贩的收入相等吗？或者我们引入社会规范，让缉毒人员明白，他们的使命以及我们对他们的尊敬（如同我们对警察、消防队员的尊敬）要远远高于他们的工资收入，他们担负的使命不仅能让社会结构得以稳定，还会拯救我们的孩子，使他们远离各种危险。这起到的当然只是一些鼓舞倡导的作用，但确实是可行的。

金钱买不来优质的教育

我来描述一下同样的思路是如何在教育界实践的。最近，我加入了一个关于公共教育的激励与责任的委员会。这是我在今后几年里所要探索的社会规范与市场规范课题的一个方面。委员会的任务是重新检讨“不让一个孩子掉队”的政策，帮助有关方面寻找激励学生、教师、管理人员和家长的方法。

我感觉到将传统的考试分数和工资业绩挂钩很可能会把教育从社会规范领域推向市场规范领域。在美国，我们在每个学生身上的投入已经高于其他任何西方国家，再增加投入是明智的吗？同样的考虑也适用于考试：我们的考试已经很频繁了，更多的考试不可能提高我们的教育质量。

我猜测在社会规范领域之内有一条出路。就如我们从实验中看到的，金钱的作用是有限的，从长远看，只有社会规范能起决定作用。与其把教师、家长和孩子们的注意力集中到分数、工资以及竞争上，倒不如给人们灌输一种目的感、使命感和对教育的自豪感，这样可能更好一些。要做到这一点，市场规范的途径是行不通的。披头士乐队从前宣称过“钱买不来爱情”，这同样适用于对学习的热爱——你拿钱买不来；你若真的掏钱去买，就可能把它赶跑。

由此说来，我们应该怎样改善教育制度？我们首先是否应该重新审视学校的课程设置，把它更明确地与社会目标（消除贫困和犯罪、改善人权等）、科技目标（推动能源节约、太空探索、纳米技术发展等），以及医学目标（解决癌症、糖尿病、肥胖的治疗等）这些我们整个社会都在关心的问题联系起来。这样，学生、教师和家长们就会更清楚地看到教育的重要性，对教育更热心，更有激情。我们还应该努力使教育本身成为这样的目标，不再把学生的在校时间与他们受教育的质量混淆起来。孩子们会对很多事情激动不已（比如棒球），我们的大学作为社会团体要使他们像现在熟悉棒球明星一样熟悉诺贝尔奖获得者。我并不是说点燃对教育的激情是轻而易举的，可是，如果我们把这件事做好了，其价值将是巨大的。

金钱到最后经常是最昂贵的激励方式。社会规范不仅成本较低，而且往往更有效。

那么，钱的好处在哪里呢？在古代，钱使交换变得容易了。你无须用钩子挂一只鹅背到市场上去，或者盘算鹅的哪一部分能换一株莴苣。在当今世界，钱的便利性大大提高，它使我们能够实现金融领域的专业化，能够借贷和储蓄。

但金钱自己是有生命的。正如我们所看到的，它会消除人类相互关系中最好的东西。这么说，我们需要金钱吗？当然需要，但是如果没有钱，我们生活中的某些方面是否会更好一些呢？

“火人节”：纯社会规范的回归

这是个激进的例子，而且是难以想象的。几年前，我尝试过一次。那时，我接到了约翰·佩里·巴洛的“感恩而死”乐队的原词作者的一个电话，邀请我参加一个活动。这真的既是一次重要的个人体验，又是一次创建“无钱社会”的有趣演练。巴洛告诉我，一定要和他一起参加“火人节”，只要我去参加，就一定会获得宾至如归的感觉。“火人节”是每年一次持续一周的活动，举办地是内华达州的黑岩沙漠，通常有40 000人参加。“火人节”1986年起源于旧金山的贝克沙滩，一小群人设计并用木头建造了一座8英尺高的人像，还有一只狗，尺寸比人像小一些，最后点火把它们烧掉。从那时起，木人像的尺寸越做越大，参加的人数越来越多，如今这一活动已经成为当地最大的艺术节之一，同时也是进行临时社区实验的试点。

“火人节”有很多不同寻常的地方，就我来看，最值得一提的是对于市场规范的摒弃。“火人节”的一切活动都不接受钱币。相反，整个地方实行的是礼品交换经济——你给别人东西，别人也会回赠东西给你（或者给其他的人）。于是，会烹饪的人可以做饭，心理学家可以免费提供咨询服务，女按摩师为人们按摩，有水的人为人们提供淋浴。人们分发饮料和自制的首饰，互相拥抱（我把在麻省理工学院游艺工作室里制作的智力题分发给大家，多数人都很喜欢做）。

刚开始，我感觉一切都很陌生，但没多久我就适应了“火人节”的规范。我很惊奇，事实上，我发现“火人节”是我所见过的最具包容精神、最具社会性、最有爱心的活动。我不敢说我很愿意在“火人节”这样的环境中住满一年，但是这一经历使我相信现实中多一些社会规范，少一些市场规范，将会使我们的生活变得更惬意、更有创造力、更充实，而且更有乐趣。

我认为，解决问题的答案，并不是按照“火人节”的标准来重塑社会，但是我相信，只要牢记社会规范，它就能发挥作用，而且远比我们认为的要大得多。事实上，如果我们仔细回忆一下过去几十年里市场规范是怎样接管了我们的生活（它强调高工资、高收入、高消费），我们就会认识到让社会规范部分回归可能并不是什么坏事。实际上，它可能

会把相当一部分旧日的文明带回到我们的生活中来。

第五章
性兴奋的影响：
为什么“热烈”比我们想的还热？

两个“我”：杰基尔博士与海德先生

你问一个20多岁的男性大学生，是否想在无保护措施的情况下发生性行为，多数人立即会引经据典，像背课文一样列举出各种可怕的性病，还有使对方怀孕所要承担的风险。如果在他们清醒的时候，比如做作业或者听讲座的时候，问他们是否愿意被打屁股，或者与另一个男人一起进行二对一的性行为，他们一定会像被蜇了似的应声退缩。他们会对你说，绝对不可以。不仅如此，他们还会紧紧盯住你，心里直嘀咕：你是不是有病，竟然问这样的问题？

2001年，我在伯克利大学访问，我和我的朋友，也是我长期的合作伙伴——学术巨匠乔治·勒文斯坦邀请几个聪明机智的学生帮助我们弄清楚，平日理性聪明的人能在多大程度上预测自己在激烈情绪状态下的态度和反应的变化。为了使实验真实，我们需要对参与者受情绪打击后的反应进行测量。我们当然可以让参与者感受愤怒或饥饿、灰心或烦躁的情绪，但是我们觉得让他们经历快乐的情感更好一些。

我们选择了研究性兴奋状态下的决定形成过程——不是因为我们对此有怪异的嗜好，而是弄清楚性兴奋对行为的影响可以帮助社会解决一些老大难问题，例如未婚少女怀孕和艾滋病的蔓延。我们周围的性刺激随处可见，但是对于性刺激如何影响人们的决定，我们却知之甚少。

不仅如此，既然我们想了解参与者是否能够预测自己在某一特定情绪状态下的行为，那么这种情绪就应该是他们已经熟悉的。这样一来，我们就很容易决定了：20多岁的男性大学生最能预测、最熟悉，又最经常考虑的，莫过于性的问题了。

实验

罗伊是伯克利大学一位性格温和的生物专业学生，此时正在全力以赴地忙一件事，但他忙的不是期末考试。他在进行性幻想，当他感到越来越兴奋时，他就会把电脑屏幕上的“兴奋指数”向上调整。当显示值到达红色的“高度”兴奋区后，屏幕上跳出了一个问题：

和你憎恨的人性交快乐吗？

罗伊把左手伸向一条标有从“否”到“是”的意愿测量表，并输入了他的答案。接着，屏幕上又出现了下一个问题：

你会偷偷给女人下药以增加她和你上床的机会吗？

罗伊又选择了答案，另一个问题又跳出来：

你愿意一直使用避孕套吗？

伯克利大学本身就是一个具有双重特点的地方。它是20世纪60年代反社会体制骚乱的发生地，旧金山海湾地区的人尖刻地把这个“左翼”的城市称作“伯克利人民共和国”。但是，伯克利大学偌大的校园却引来了数量惊人的遵奉现行体制的高素质学生。根据2004年一次对伯克利一年级新生的调查，参与调查的学生中只有51.2%认为自己是自由派，有1/3以上（36%）认为自己走的是中间路线，12%宣称自己是保守派。令我惊讶的是，我来到伯克利的时候，发现学生们总体来看并不粗野、逆反，也少有铤而走险的倾向。

海报贴到了斯普劳广场各处，上面写着：“诚招：男性实验参与者，异性取向，年龄18岁以上。研究课题：决定的形成与性兴奋。”海报上还注明，每一步实验大约需要一个小时，参与者可以从每一步中得到10美元报酬，实验中会涉及性兴奋内容。有意参与者可以通过电子邮件与实验助理迈克联系。

这次实验，我们决定只挑选男性。就性来说，他们受的束缚远比女性少（这是我们的研究人员及其助手经过多次讨论后得出的结论）。我们只需要一本《花花公子》杂志和一间经过遮挡的房间就可能大获成功。

我们关心的另一个问题就是如何使我们的项目在麻省理工学院斯隆商学院（我的主要职务在该院）获得批准。这本身又是一场严峻的考验。在准许实验开始之前，院长理查德·施马伦西指定了一个委员会（多数由妇女组成）对项目进行审查。委员会有几个方面的担心：如果参与者因实验回忆起了性侵犯的经历怎么办？假如参与者因此嗜性成瘾怎么办？我认为他们提出的这些问题是站不住脚的，因为任何一个大学生，只要有台与互联网接通的电脑，就可以看到任何他想象得出的逼真的性幻想图像。

虽然这一项目在商学院受到阻碍，幸运的是，我在麻省理工学

院的传媒实验室还有个职位，当时的实验室主任沃尔特·本德巧妙地批准了这个项目。我按计划开始了实验。但是，我在麻省理工学院斯隆商学院的这一经历清楚地表明，尽管金赛性学研究已经过去了50年，但性在很大程度上还是研究的禁忌课题——起码在一些商学院仍旧如此。

不管怎么说，我们的海报贴出去了。很快就有一大群不同背景的男性大学生报名响应，热心地等候参与的机会——其中就有罗伊。

罗伊实际上在我们的25名参与者中非常具有代表性。他生长在旧金山，成绩优秀、聪明好学、为人和善，无论从哪个方面来说，他都会成为未来丈母娘的称心佳婿。罗伊会弹钢琴，能演奏肖邦协奏曲，喜欢伴着电子音乐跳舞。高中成绩全A，还是校排球队的队长。他同情自由派，倾向给共和党投票。他友善和气，有固定的女朋友，约会已经一年了。他打算上医学院，特别喜欢吃辣味的加州寿司卷，以及安特梅佐饭店的沙拉。

我们的研究助理迈克在斯特拉达咖啡馆约见了罗伊，伯克利大学这家廊台式咖啡馆是许多天才想法的发源地，其中就有解决费尔马大定理的构想。迈克身材高挑而略瘦，短发，一派艺术家的气质，笑容可掬。

两个人握手相互介绍之后，直接转入正题。“谢谢你响应我们的请求，罗伊。”迈克说着，掏出几张纸放到桌上，“我们先来看一下表格的内容”。

迈克像背诵例行的公文，研究课题是：“决定的形成与性兴奋”，参与者属于自愿参加，实验数据保密，参与者有权与实验参与者权利保障委员会联系等。

罗伊一直在点头。这样痛快的参与者真不多见。

“你有权随时中止实验。”迈克最后说，“一切都清楚了吗？”

“是的。”罗伊说。他拿起笔签字。迈克和他握了手。

“太好了！”迈克从双肩背包里取出一个布包，“我们要做的是这样。”他从包里拿出一台苹果iBook型笔记本电脑，把它打开。罗伊看到，除了标准键盘之外，电脑上还多了一个12键的彩色小键盘。

“这是一台特别装备的电脑。”迈克解释说，“回答问题时你只需

要用小键盘就行了。”他按了彩色小键盘上的几个键。“我们会教你如何输入指令，你可以用来启动实验。实验的每一个步骤，都会给你出一系列问题，你可以在一条从‘否’到‘是’的意愿测量表上选择答案。如果你认为你会同意或喜欢问题中所描述的行为，就回答‘是’，如果你认为你会不同意或不喜欢，就回答‘否’。记住，你的回答是在性兴奋状态下做出的。”

“你完成实验后，给我发邮件，我们再见面的时候，你就可以拿到那10美元。”

迈克没有向罗伊提那些具体的问题。罗伊要在实验开始时想象自己已经处于性兴奋状态，并且在这种状态下回答问题。问题中有一组是有关他的性偏好的。例如，他是否觉得女人的鞋子能激发他的性欲？他会被一个50岁的女人吸引吗？和特别肥胖的人性交会感觉快乐吗？和一个他憎恨的人性交会愉快吗？自己被捆绑或捆绑对方有趣吗？如果对方坚持只能亲吻会使他感到沮丧吗？

第二组问题是有关施行各种非道德行为的可能性，例如约会强奸。罗伊会对一个女人说“我爱你”以增加她和他上床的机会吗？他会鼓励约会对象喝酒以增加她和他上床的机会吗？如果约会对象拒绝和他上床，他还会继续尝试吗？

第三组问题是有关发生各种不安全性行为的可能性。使用避孕套会减少性快感吗？如果他对刚结识的性伴侣的性史不了解，他会一直使用避孕套吗？如果他取避孕套时对方改变了主意，他是否还会坚持？

几天以后，罗伊已经在冷静和理性的状态下回答了有关问题，他和迈克再次见了面。

“这些问题挺有意思的。”罗伊说。

“是的，我知道。”迈克不动声色地说，“金赛不关我们的事。对了，我们的实验还有下一个步骤。你有兴趣继续参加吗？”

罗伊笑了笑，耸了耸肩膀，点点头。

迈克把几张纸推到罗伊面前。“请你再签一次同样的同意书，不过这次的任务稍微有点儿不同。这次的步骤和上次大体一样，但这次我们想让你先观看一系列色情图像并且手淫以进入兴奋状态。然后回答和上次相同的问题。”

三个月里，一些优秀的伯克利大学生按照不同顺序经历了各个步骤的实验，他们在清醒、非兴奋状态下对自己在兴奋状态下的性和道德决策做了预测。在另外一系列的实验中，他们真正处于热烈、兴奋的状态下，应当更清楚自己的偏好。实验完成后，结果一致而明确——无可争辩、令人震惊的明确。

每一个案例中，这些睿智的年轻参与者在兴奋状态和冷静状态下对问题的回答有非常大的不同。纵观对19个有关性偏好问题的回答，当罗伊和其他参与者在兴奋状态下被问及是否会施行某些非正常性行为时，他们预测“是”的可能是他们处于冷静状态下的近两倍（高出72%）。例如，“喜欢与动物进行性接触”的想法在兴奋状态下预测的吸引力程度是冷静时的两倍以上。在关于施行非道德性行为倾向的5个问题中，他们在兴奋状态下预测的倾向程度是冷静时的两倍多（高出136%）。同样，在使用避孕套的一系列问题中，尽管多年来一直向他们大力灌输避孕套的重要性，但他们在兴奋状态下预测“不用”避孕套的可能也远高于（高出25%）他们冷静时的预测。在所有案例中，他们都没有预测到性兴奋对性偏好、性道德，以及对安全性行为的影响。

结果表明，当罗伊和其他参与者处于冷静、理性，由“超我”驱使的状态时，对女性是尊重的，他们没有被非正常性行为特别吸引，他们在道德上对自己有较高的要求，而且他们预计自己会坚持使用避孕套。他们认为自己了解自己，了解自己的偏好，了解自己有能力做什么。但是，正如结果所显示的，他们对自己的反应完全估计不足。

不管我们如何去看这些数字，参与者的估计在深度和广度上的欠缺是显而易见的。这些数字完全揭示出，在非兴奋状态下，他们并不知道自己在兴奋状态下会怎样。预防、保护、节制以及道德感在雷达屏幕上全都消失了。他们没有能力预测激情会把他们改变到何种程度。 [1]

想象有一天早上醒来，面对镜子，看到里面是另外一个（似人又非人）生物接管了你的身体。你变得又丑又矮，全身长毛，薄薄的嘴唇，长长的门牙，黑黑的指甲，脸变得又扁又平。镜子中的生物用它那两只冷冷的、蛇一般的眼睛瞪着你。你拼命地想要砸烂东西，强奸女人。你不再是你了，你成了一个恶魔。

1885年秋天的一个清晨，罗伯特·路易斯·史蒂文森被这样的噩梦

景象所包围，在睡梦中大叫起来。妻子把他唤醒后，他立即动手开始写一部被他称作“杰出的魔怪故事”的小说——《化身博士》。他在书里写道：“人在实质上并不是一个人，而是两个人。”这本书一夜走红并不奇怪。这个故事紧紧抓住了维多利亚时代人的想象，他们沉浸于两种分裂人格中，节制的谦恭——以举止文雅的科学家杰基尔博士为代表，以及难耐的激情——集中体现在穷凶极恶的海德先生身上。杰基尔博士认为他知道如何控制自己，但是当海德先生附体的时候，那就得小心了。

这个故事可怕而有想象力，但并不新鲜。我们都知道，人类在理性与非理性状态下，思想和行为都不同。在索福克勒斯的《俄狄浦斯王》和莎士比亚的《麦克白》出现之前，内心的善与恶的战争一直就是神话、宗教，以及文学的主要组成部分。用弗洛伊德学说的术语，我们每个人都包含一个黑暗的“本我”、一个“自我”和一种从不可预测的“超我”那里攫取控制权的兽性。于是，一个好脾气的邻居因为交通拥堵而情绪暴躁，开车撞上了一辆半挂货车；一个青少年抓起枪向朋友们开了火；还有一个牧师强奸了一个小男孩。这些平素的好人都认为了解自己，但是在情绪极度亢奋时，一下子或一念之差，一切都变了。

我们在伯克利的实验不仅揭示了经典故事中所说的“人人都像杰基尔和海德”，还表达了新的东西——我们所有人，不管有多“善良”，都会低估激情对我们行为的影响。每一个案例中，实验的参与者在这一点上都错了。即使是最聪明、最理性的人，在激情燃烧时，似乎也彻底地与他认为的“自我”判若两人。实际上，人们不光会做出错误的预测，而且这些预测的错误率非常高。

研究结果表明，大部分时间里，罗伊头脑聪明、行为得体、勤于思考、心地善良，而且值得信赖。他的额叶能充分发挥作用，他的管理中枢也能有效控制他的行为。但是当他处于性兴奋状态时，他被头脑中原始的一面所控制，他变得连自己也不认识了。

罗伊认为他知道自己在兴奋状态下如何行动，但他的理解是片面的。他不知道他的性驱动力会变得如此强烈多变，他可能不顾一切，莽撞行事。他可能为了获取性满足而甘愿冒染上性病和使对方怀孕的风险。当他被激情所控制，他的情绪会使是非界限变得模糊。实际上，他一点儿也不知道自己会表现得如何狂野，因为当他在一种状态下试图预测自己在另一种状态下的行为时，很可能出

错。

另外，研究还表明，我们无法了解自己在另一种情感状态下的思想行为，而且经验似乎也无法改善这一情形。即使我们花费与伯克利的学生同样多的性兴奋时间，也无济于事。性兴奋是为人熟知、因人而异、人人皆有并且司空见惯的。即使这样，我们大部分人都会低估性兴奋能够在何种程度上抵消超我，低估情绪会在何种程度上控制我们的行为。

那么，当我们的非理性自我在一个我们自认为熟悉，实际上却并不熟悉的情绪领域里活动起来时，又会怎么样呢？如果我们连自己都不能真正了解，还可能预测我们自己或者别人在“失去理智”——盛怒、饥饿、惊恐以及性兴奋状态中如何作为吗？我们有什么办法吗？

这些问题的答案太深奥，它告诉我们必须谨防被自己头脑中的海德先生所控制的状况。老板当众批评我们，我们很可能想给他回一封措辞激烈的电子邮件。但是如果我们能把它先放在“草稿箱”压几天再说不是更好吗？当我们刚刚试驾完一辆跑车并对它心仪不已时，是否应该停一下——在签合同买跑车之前，先跟太太讨论一下购买厢式旅行车的计划？

下面还有一些例子，告诉我们如何进行自我保护。

---

[1]　这些结果最直接地适用于性兴奋状态及其对我们自我识别的影响，但我们也可以假定其他情绪状态（愤怒、饥饿、激动、嫉妒等）也有同样作用，能使我们难以识别自我。

“你只需说不”vs“没问题”

很多家长和青少年，在冷静、理性的杰基尔博士状态下，容易相信仅靠一句保证，家喻户晓的那句“你只需说不”，就足以保护青少年免于性传播疾病和非意愿怀孕的伤害。假定这个冷静时刻一厢情愿的口号在干柴烈火、热血沸腾之时还能奏效，“你只需说不”的鼓吹者们就有理由认为避孕套毫不必要了。但是就如我们的研究所表明的那样，在激情的狂热中，我们都有一瞬间会面临从“你只需说不”变为“没问题”的危险，并且即使没有避孕套，我们也可能无视危险，仍然说“没问题”。

这意味着什么？第一，普及和提供避孕套十分重要。我们不应在冷静状态下决定是否随身携带避孕套，必须做到有备无患。第二，除非学生们已经懂得自己在激情状态中可能如何反应，否则他们就不应被看作有预测能力的人。因此，性教育应该把关注的焦点从心理学和人的生殖系统构成理论，转移到怎样应对性兴奋的各种伴随状态上来。第三，我们必须承认，随身带避孕套，甚至再加上对性兴奋带来的情感风暴的了解，还是难以解决所有问题。

可能青少年在很多情况下根本无法控制自己的情感。对于那些想保证让青少年远离性接触的人来说，比较好的办法是教育他们在欲火焚身之前就赶快离开。接受这样的忠告好像不太容易，但我们的研究结果表明，对于青少年，在诱惑膨胀之前与之做斗争比较容易，而身陷其中再企图自拔就难得多了。换言之，抗拒诱惑困难，身陷诱惑之中与之斗争更困难。

的确，这听起来和“你只需说不”运动——敦促青少年远离性诱惑非常相似。但是不同之处在于，“你只需说不”假定我们能够随时随地把欲火熄灭，而我们的研究却证明这一假定是错的。如果我们把关于青少年性行为的孰是孰非先放在一边，我们将会很清楚地知道，如果想帮助青少年远离性接触、性传染疾病，以及非意愿怀孕，我们有两种策略。

一种是指导他们在尚未被诱惑控制，情况尚未发展到无法抵御之前怎样说“不”；另一种则是让他们有充分准备去应对欲火焚烧时说了“没问题”所带来的后果（例如随身带避孕套）。有一点是肯定无疑的：如果我

们不能教会年轻人如何在半疯狂状态下应对性接触，那我们就不仅是在欺骗他们，也是在欺骗自己。不管我们教他们什么，我们都必须帮助他们懂得，他们在平和冷静状态下的反应与荷尔蒙冲上极点时的反应是不同的（当然，我们成年人的行为也是如此）。

预防青少年发生驾驶事故的干预措施

同样，我们需要教青少年（和其他所有人）在情绪激动时不要开车。造成青少年撞车事件的原因不仅是缺乏经验，或者荷尔蒙的影响，还有可能是耳边响着朋友们的笑声、叫声，车上CD（激光唱片）机播放的音乐震耳欲聋，刺激着肾上腺素喷涌而出，又或者是开车人将右手伸出去摸炸薯条或女朋友的大腿。在这种状态下，谁会想到危险呢？大概谁也不会。最近的一项研究显示，青少年单独驾车时发生事故的概率比成年人高40%。而且，当车上还有另一个同龄人时，事故发生的概率就会涨一倍——如果还有第三个人，事故发生的概率就会再涨一倍。

针对这种状况，我们需要一种干预措施，而不是依赖一种假设——青少年在清醒状态下会记住应该如何行动（家长要求他们如何行动）并依此行事，而且在兴奋的状态下也要这样做。为什么不给汽车装上某种装置以防止青少年的这些行为？这种车可以装上改造过的通用Onstar（安吉星）汽车安全信息系统，让家长和青少年得以在冷静状态下设定它的功能。比如说，当汽车在高速公路上的行驶时速超过65英里或者在住宅区的行驶时速超过40英里时，系统就会自动发出警报。如果车速过快或方向转动异常，车载收音机上播放的音乐就可能从2Pac（图派克）的饶舌音乐转为舒曼第二交响乐，或者使车上的空调在冬天突然送冷风，夏天突然送热风，又或自动给开车人的母亲打电话（如果旁边坐着朋友，这一招真的很灵）。如果他们知道汽车有这些功能，开车人及其朋友就会明白，应该让头脑中的海德先生走开，换上杰基尔博士来开车。

这些设想并非不着边际。现在的汽车已经充分应用了计算机技术，诸如燃油喷射控制、车内外温度感应系统以及音响系统等。安装通用Onstar汽车安全信息系统的汽车已经实现了网络无线连接。依靠今天的技术手段，在汽车上装一部能自动呼叫母亲的电话已是小菜一碟。

了解情绪的两面性——冷静与激情

第一次怀孕的妇女，在分娩前对医生说拒绝使用任何镇痛剂，这是司空见惯的。她们在冷静状态下做出的决定是值得敬佩的，但是，她们想象不到伴随分娩而来的疼痛（且不说日后育儿的种种艰辛）。不过到头来，话也说了，孩子也生了，她们可能希望当初还是应该进行半身麻醉才对。

那时，我和爱妻苏米正准备迎接我们第一个孩子的降生。想到这一点，我们决定先测试一下我们的忍耐力，再决定是否采用半身麻醉。为此，苏米把她的双手放到冰桶里停留两分钟（我们是按分娩辅导员的建议进行的，她发誓说这种疼痛与分娩相似），我在一旁指导她呼吸。如果苏米忍受不了这种模拟疼痛，我们估计，她在实际分娩时就可能需要镇痛剂。把双手在冰里放了两分钟以后，苏米清楚地了解到半身麻醉的吸引力。到了真正分娩的时候，她把对我的每一分爱都转移给了麻醉师，他在最关键的时刻给苏米实施了半身麻醉（生第二个孩子内塔时，我们在她出生前两分钟才赶到医院，于是苏米最终经历了一次没有镇痛剂的分娩）。

在一种情绪状态中观察另一种状态是困难的。就如苏米，尽管已经事先了解了分娩会有多痛，但在现实中，体验完全一样的可能性不大。为了做出明智的决定，我们需要对可能的经历亲身体验一下，对可能的某种情绪状态有所了解。学会如何弥合这一差距，对生活中的重要决策非常重要。

我们要搬往一个新的城市，总要问一下当地的朋友，他们对那里评价如何；我们甚至在看电影之前都要先看一下有关评论，这都是自然而然的事。然而，我们在了解情绪的两个侧面上却投入甚少，岂非怪事？对这一问题缺乏理解的后果是，我们可能在生活中的各个方面重复犯错。那么我们为什么非要把它留到心理学课堂上去解决？我们需要探索自身的两个方面，我们需要了解冷静状态，也需要了解激情状态，我们需要明白冷静和激情状态之间的不同，它们怎样对我们的生活有益，又如何把我们引入歧途。

我们的实验意味着什么？人类的行为模式可能需要反思。世上没有所谓的完人，事实上，我们可能是多个自我的组合体。尽管我们无法让头脑中的杰基尔博士完全认识到海德先生的力量，但是只要认识到我们被激情控制时容易做出错误决定，或许就可以在某种程度上帮助我们看清自己身上的海德先生，并把这种知识应用在日常活动中。

怎样才能有效控制我们头脑中的海德先生呢？在第六章里，我会进一步解释这个观点。

性兴奋实验的问题清单

表5–1至表5–3是我们在性兴奋实验中用的问题清单，以及参与者的回答所对应的平均数值和差额百分比。每一个问题都带有意愿测量表，它从左端的“否”（0）到中间的“可能”（50），再到右端的“是”（100）。

表**5–1** 不同行为吸引力对比

问题	非兴奋状态	兴奋状态	差别（%）
女人的鞋子会激发你的性欲吗?	42	65	55
你会被 12 岁女孩吸引吗?	23	46	100
你会和 40 岁女人性交吗?	58	77	33
你会和 50 岁女人性交吗?	28	55	96
你会和 60 岁女人性交吗?	7	23	229
你会和男人性交吗?	8	14	75
你和特别肥胖的人性交快乐吗?	13	24	85
你和你憎恨的人性交快乐吗?	53	77	45
女人出汗时性感吗?	56	72	29
抽烟的气味会让你性兴奋吗?	13	22	69
性伴侣把你绑起来，你觉得有趣吗?	63	81	29
你把性伴侣绑起来，你觉得有趣吗?	47	75	60
对方坚持只能亲吻你会感到沮丧吗?	41	69	68

表**5–2** 施行非道德行为的可能性对比（顺序与严重程度无确切关联）

问　　题	非兴奋状态	兴奋状态	差别（%）
你会带约会对象去高档餐馆以增加和她上床的机会吗？	55	70	27
你会对女人说“我爱你”以增加她和你上床的机会吗？	30	51	70
你会鼓励约会对象喝酒以增加她和你上床的机会吗？	46	63	37
若约会对象拒绝和你上床，你还会继续尝试吗？	20	45	125
你会偷偷给女人下药以增加她和你上床的机会吗？	5	26	420

表5–3 使用节育措施的可能性对比

问　　题	非兴奋状态	兴奋状态	差别（%）
节育是女人的事情吗？	34	44	29
用避孕套会降低性快感吗？	66	78	18
用避孕套会影响双方同时达到高潮吗？	58	73	26
在不了解新的性伴侣的性史时，你会一直使用避孕套吗？	88	69	22
你去取避孕套时如果对方改变主意，你是否还是会坚持去拿？	86	60	30

第六章
拖沓的恶习与自我控制：为什么我们信誓旦旦的事情却总是做不到？

过度消费是明智之举吗？

我们放眼看一下美国当前的景象：鳞次栉比的大房子，各种大规格、大排量的汽车，还有家里看的大屏幕等离子电视机。在这一连串“大”的后面，随之而来的是另一“大”现象：自“大萧条”以来个人储蓄的最“大”降幅。

回到25年前，两位数的储蓄率是美国的常规水平，1994年，储蓄率还保持在将近5%。但是2006年，美国的储蓄率变为负增长——比如说–1%。美国人不但不储蓄了，而且他们花的比挣的还要多。欧洲人比美国人要好得多，他们的平均储蓄率是20%，日本人是25%，中国人是50%。美国人到底是怎么回事？

我认为，原因之一是美国人已经被过度消费的恶习打败。例如，我们回顾一下用来安身和存放家当的房子，看看壁橱的尺寸：就拿我们在马萨诸塞州剑桥市的房子来说，它建于1890年，根本就没有壁橱。20世纪70年代盖的房子，壁橱稍大一些，大概能放得下一个奶酪火锅，一盒八轨道录音带，还有几件迪斯科舞裙。但是，如今的壁橱可就大不一样了。广告上说的“房间式壁橱”并非夸张，一个成人进去走上几步也没有问题。而且，不管这些壁橱多宽多大，美国人总有办法把它们塞满，里面各种各样的东西可以一直堆到壁橱门口。

另一个原因是（问题的另一个侧面）近些年信用卡消费额的爆炸性增长。每个美国家庭平均拥有6张信用卡（仅2005年，美国各家信用卡公司就寄出了60亿份直接推销信用卡的信件）。可怕的是，每个家庭使用信用卡的平均消费额约为9 000美元；并且每10个家庭中有7个都是将信用卡额度花在了诸如食品、日用品和衣服一类的基本消费上。

因此，如果美国人像过去，或者像世界上其他国家的人一样学会储蓄，把钱放一点儿到饼干筒里，有些东西等买得起时再买，不是更明智吗？为什么当我们应该把工资的一部分存起来的时候却不去存呢？为什么我们不能少买些东西？为什么我们不能发挥昔日良好的自制能力？

中国人说，“千里之行，始于足下”，又说，“莫待无花空折枝”。这两句话说的是什么意思，我们大多数人都明白。但实际上，我们一边保

证要储蓄防老，一边却把钱花在度假上；我们发誓要节食，但是点心车一推过来，我们就招架不住诱惑；我们决定要定时检测胆固醇，也和医院预约过了，但到时候又没有去。

因为受到短暂冲动的影响而偏离长远目标，我们失去了多少呢？不参加体检、不去锻炼对我们的健康影响有多大呢？忘记了自己“多储蓄，少消费”的誓言又使我们减少了多少财富呢？在与拖沓恶习的斗争中，为什么我们一再打败仗呢？

设定自我控制的底线

在上一章里，我们讨论了非理性情绪如何控制我们，并使我们从一个不同的角度观察世界。英文“procrastination”（拖沓）一词来自拉丁文。“pro”意为“向，到”；“cras”意为“明天”，合起来，就是“明天再说”。归根结底，它与非理性情绪是同一性质的问题，只是表现形式有所不同。我们发誓要存钱，那是在清醒状态下做出的决定；我们决定要锻炼并注意饮食，同样是在清醒状态下做出的自我承诺。但是到了馋得流口水的时候，情形就不同了；我们发誓要增加储蓄，但是当看到梦寐以求的一款新汽车、一辆山地车或者一双鞋子的时候，不把它买下来我们就受不了；我们计划着按时健身，却总能找到理由坐下来看一整天电视。至于节食呢？我们会想：我先吃了这块巧克力蛋糕，从明天开始，一定认真执行节食计划。朋友们，为了眼前的满足而放弃长远的目标，这就是拖沓。

作为一名大学教授，我对拖沓恶习再熟悉不过了。新学期开始时，我的学生总是做出庄严的承诺——发誓按时完成指定的作业，按时交论文，总之一句话，会按部就班地完成所有任务。而每一个学期中，我总会看到他们经不住诱惑，放下学业出去约会，到学生会去参加活动，到山里去滑雪旅游——功课越积越多，负担越来越重，远远落在了进度后面。但是到最后，他们给我留下深刻印象的，不是他们能准时交作业，而是他们的“创造力”——他们可以编造各种故事、借口，以及家庭成员的病患灾祸等为拖沓做解释（我不明白，为什么这些灾和病总是集中出现在一学期的最后两周里）。

我在麻省理工学院教了几年书以后，和我的同事克劳斯·韦滕布罗赫（英士国际商学院教授，该校在法国枫丹白露、新加坡及阿布扎比设有三大校区）决定开展几项研究以探求这一问题的根源，期待能够找到解决人类这一共同弱点的方法。这一次，我们实验的“小白鼠”就是我消费行为学那几个班里可爱的学生。

实验

开课的第一天早上，学生们坐在教室里，满怀期望地（毫无疑

问，还有他们按时完成作业的决心）听我介绍这门课的教学大纲。我解释说，这学期共12周，要写三篇论文。这三篇论文将在期末成绩中占据举足轻重的分量。

“有交论文的最后期限吗？”后排一个学生举起手问道。我笑了笑说：“学期结束前，你们哪天交都行，完全由你们决定。”学生们想了想，有点儿疑惑不解。

“条件是这样的。”我解释说，“周末以前，你们必须用书面形式，自己规定每一篇论文的上交期限，一经确定就不准更改。”我进一步解释，迟交的论文，按迟交的天数扣分，每晚一天扣罚总成绩的1%。提前交当然可以，不过我不到学期结束不批阅，早交的不会有加分之类的奖励。

换言之，球在他们那边。但他们有自制能力来把球打好吗？

“艾瑞里教授，”古列夫，一个聪明的硕士生问道，他说英语时带点儿印度口音，蛮好听的，“不过，按照您给的这些指示和条件，对我们来说，只要在学期结束前交，岂不是交得越晚越好？”

“你们可以这样做。”我回答说，“如果你们认为这样有好处，完全可以。”

在这样的条件下，你会怎样做？

我保证于第___周交出第一篇论文。

我保证于第___周交出第二篇论文。

我保证于第___周交出第三篇论文。

学生们为自己选定了什么样的最后期限呢？任何完全理性的学生都会像古列夫说的那样，把最后期限设在学期的最后一天——这样设定，在最后期限前，无论什么时候交论文都不会受罚扣分；既然如此，为什么还要选早一些的期限而冒受罚的风险呢？如果学生们完全理性，把交论文期限推迟到最后，显然是最明智的决定。但是，如果他们不理性又会怎么样呢？如果他们招架不住诱惑而且习惯于拖沓呢？他们如果认识到自己的弱点会怎样呢？如果同学们是非理性的，而他们自己又了解这一点，他们就可以利用期限来迫使自己做得更好一点儿。他们可以把期限定得早一些，由此迫使自己在课题上早一点儿下功夫而不必拖到期末。

我的学生们是怎样做的呢？他们利用了我给予他们的规划工

具，把期限分别放到了学期中的各个阶段。这样当然很好，这说明他们认识到自己拖沓的毛病，而且有机会的话也希望能有效地控制自己——但主要问题是，这种工具是否真能帮助他们取得较好的成绩。为了找到答案，我们还必须在其他班里用不同设计进行同类实验，并且在最后不同的条件（不同班级）下拿论文成绩进行对比。

我已经让古列夫所在班级的同学自己选择交论文的期限，但在其他两个班，我和他们约定了完全不同的条件。在第二个班，我告诉他们，我对交论文不设其他期限，他们只要到学期最后一节课结束时交上三篇论文即可。他们也可以早交，当然了，早交也不会加分。我预料他们会非常高兴：我给了他们弹性期限和完全的选择自由。不仅如此，他们还不会因为前面哪篇论文迟交受罚，所以完全没有风险。

第三个班得到的是可以称之为“专制”的待遇：我给三篇论文都规定了上交期限，分别定在第4周、第8周和第12周。这是不可更改的命令，他们完全没有弹性或选择的余地。

这三个班，你们预料哪一个班的期末成绩最好？是古列夫那个班吗？他们享有一定的弹性。或者第二个班？只有最后期限，享有完全的弹性。还是第三个班？强制性的期限，完全没有弹性。成绩最好的会是哪个班呢？同时，你们预料哪个班成绩会最差呢？

学期结束，这几个班的教学助理何塞·席尔瓦（他本人是研究拖沓恶习的专家，现任加州大学伯克利分校教授）评卷后把论文发还给学生们，我们可以比较这三个班的成绩了。我们发现被限定三个交论文时间的那个班成绩最好；完全不设期限（最后期限除外）的那个班成绩最差；古列夫那个班，可以自己设定三个交论文期限（但迟交会被罚分），成绩在前两者之间，三篇论文和期末总成绩都是如此。

这一结果说明了什么？第一，学生们的确有拖沓的习惯（一大新闻）；第二，严格限制他们的自由（自上而下地硬性规定每一篇论文的提交期限）是治疗拖沓最有效的手段。但是最大的启示在于，只要给学生们一种工具让他们自己设定期限，就可以帮助他们获得较好的成绩。

这一发现意味着学生们一般都了解自己拖沓的问题，如果有机会，他们也能够采取行动与之斗争，并有可能取得相应的成果。但是，为什

么允许自设期限的学生的成绩不如那些被严格规定期限的学生呢？我的感觉是：并不是每个人都能了解自己的拖沓倾向，即使那些认识到自己有拖沓倾向的人也不一定对自己的问题有完全的了解。不错，人们可以自己设定期限，但是这些期限未必能使他们的能力得到最好发挥。

当我看了古列夫班的学生设定的期限后，发现问题确实出在这里。尽管班里大多数学生把三个交论文的期限平均拉开（这些学生的成绩与被严格规定期限的学生一样高），但有些人仍然没有这样做，有几个甚至根本没有给自己设定期限。那些没有充分拉开交论文期限的学生把全班的平均成绩拉了下来。缺少了合理的期限分配（交论文期限会强迫他们在学期中间尽早动手准备论文），期末论文一般都是仓促而就，因而质量很差（即使没有算上按迟交天数1%的扣分也是如此）。

有意义的是，这一结果意味着，拖沓问题人皆有之，那些认识到并承认自己弱点的人能够更好地利用设计好的工具帮助自己战胜它。

破釜沉舟，帮助自己战胜拖沓，这就是我和学生们的经验。它与日常生活有什么关系呢？我认为关系很大。抵御诱惑、灌输自制意识是人类总体的目标，一再失败、少有成功则是我们很多苦难的来源之一。我环顾周围，看到人们都在尽力做他们认为正确的事情，不管是发誓要远离点心盘子的节食者，还是发誓要少花钱、多储蓄的家庭，为自我控制进行的斗争到处都有。我们可以在书籍杂志、广播电台和电视里发现各种各样的自我完善和自助的信息。

但是，尽管有这些电波信息的传播和印刷品的集中关注，我们仍会看到自己处在和我的学生们同样的困境之中——一次又一次地无法达到我们的长远目标。为什么呢？因为缺乏破釜沉舟的决心，我们在诱惑面前一触即溃。

还有什么其他办法吗？从我上面描述的实验来看，最明显的结论是，如果有专制的“外部声音”发出命令，我们多数人会立正倾听。归根结底，被我设定具体期限的学生（我对他们发出“家长式”的声音）表现最好。当然，咆哮式的命令并不总是有效，人们也往往不喜欢采用。退一步怎么样？最好的办法似乎是给人以自设底线的机会，选择他们喜欢的行动路径。这种做法可能不如强制性规定那样有效，但是它能够帮助我们把自己推向正确的方向（如果对人们实施训练，让他们在自己设定底线方面获得经验，效果可能更显著）。

底线是什么呢？我们在自我控制上有困难，这种困难与即时满足及延后满足有关——这是明摆着的事实。但同时，我们面临的每个问题又都有潜在的自我控制机制。如果我们无法从领到的工资中抽出部分进行储蓄，或许可以让雇主自动帮我们扣除；如果我们没有独自一人定期健身的意志力，就可以考虑和朋友们搭伴安排锻炼时间。有很多可以使我们实现自我控制的工具，能帮助我们实现自己的愿望。

可以利用预先干预机制来解决的问题还有哪些呢？我们来考虑一下保健和信用消费。

让全身检查像买份麦当劳套餐一样简单

人人都知道，无论是从个人还是从社会角度来衡量，预防性医疗的效益都要高于目前的补救性医疗。预防就是在问题发生之前，定期进行身体检查。但是进行结肠镜检查和乳腺透射是很受罪的，就算是检测胆固醇——需要抽血，也不好受。从长远来考虑，我们想健康长寿，就必须做这些检查，但是实际上，我们总是从短期的方便角度来考虑，一拖再拖，明日复明日。

你们能够想象，如果大家都能按时按规定进行体检，结果会怎样吗？想一想如果能早期诊断，可以提前发现多少严重的健康问题，可以节省多少医疗保险费用，治疗过程中可以减轻多少痛苦。

那么，怎样解决这一问题呢？我们可以采取强制性措施，由奥威尔小说意义上的“国家”对我们强制实行定期体检。这一方式对我的学生是行之有效的，给他们强制设定期限会使他们得到好成绩。从社会角度来看，毫无疑问，如果有“保健警察”驾车呼啸而来，把那些拖延体检的人强行拉到胆固醇检测部门抽血化验，将有利于提高我们整体的健康水平。

这样做似乎有些极端，但是可以想一下社会为了我们的利益而实行的其他各种强制性措施。如今我们过马路不走斑马线、开车不系安全带都会被处罚。20年前，不会有人想到全美多数公共建筑、餐馆和酒吧里会禁止吸烟，但今天实现了——谁抽烟就会招致高额罚款。现在我们又面临反对转基因油脂运动。（吃炸薯条易引起人们心血管阻塞，是否也应该被禁止？）

有些时候，我们坚决支持限制人们自毁行为的法规；但又有些时候，我们却同样坚决地强调个人自由。无论怎样，二者都是公平交易。

但是如果强制体检得不到公众的普遍接受，那么采取中间路线，就像我让古列夫和他们班同学自己设定期限那样，会行得通吗（最后期限由个人自愿选择，但对拖延者施以罚款）？这可能是专制主义与自由主义之间的最佳折中方案。而我们今天实行的、完全自由的预防保健措施，它注定是失败的。

假设你的医生说，你需要做胆固醇检测，则意味着当晚10点以后直到第二天采血前，你都要禁止进食，一大早不吃早饭就开车来到医院，坐在人满为患的化验室里等啊等，好像等了几个小时，最后护士过来，验明正身，把针扎进你的手臂里。想到这一切，你马上就想往后拖延。但是假如医生预先收你100美元的化验押金，只有你按预约准时到场才可以返还，你是否就会准时去参加检测呢？

如果医生问你是否愿意付这100美元的押金，你会怎么样呢？你会接受这种自我强制性的挑战吗？如果你付了钱，它会使你更有可能参加体检吗？假定体检的过程更复杂一些，例如结肠镜检查，你愿意预付200美元押金吗？如果你愿意，那就相当于接受了古列夫那个班的条件，这种条件会自然驱使学生们对自己的决定负起责任。

还有什么办法能帮我们战胜保健事业中的拖沓恶习呢？比如把多数医疗检测项目做成一揽子计划，使它们便于预测和操作。我来讲一个故事，对这一构想做个说明。

几年前，福特汽车公司曾经想方设法让车主回到经销店做日常车辆维护。困难在于标准的福特汽车需要维修的零部件大约有18 000种，不幸的是，这些零部件并不需要同时维修（福特公司一个工程师断定车轴的某一螺栓每行驶3 602英里就需要检测一次）。这还只是问题的一部分：福特公司有20多种车型，加上不同年份的款式，要对全部这些车辆进行维修是不可思议的。消费者和维修顾问所能做的，只能是逐页翻着厚厚的零件图册来确定哪些零件需要检修。

但是，福特开始注意到本田经销点那边的情况。尽管给本田汽车的18 000个左右的部件制订理想的维修计划和福特一样，但本田把一切包括进了三个“检测保养区段”里（例如，每6个月或5 000英里，每年或10 000英里，每两年或25 000英里）。这样一张表牌挂在了维修部接待室的墙上，数百种检测服务都压缩到了简单明了、以里程为单位的保养计划之中，包含了常见的所有型号和年份款式。表牌上把各种保养项目合并捆绑，排出顺序，逐项标价。人人都能看清什么时间应该进行什么保养，价钱是多少。

这块项目表牌上不仅展示了各种便于了解的信息，它还是拖沓习惯的真正克星，因为它明确地告知客户要在指定的时间和里程内进行保养。它非常简单明了，人人都能看懂，客户不会再迷惑不清。客户也不

再拖延，可以毫无困难地按时保养他们的本田车。

福特公司有人认为这确实是个很好的主意，但一开始该公司的工程师坚决反对。不错，必须说服这些“丁是丁，卯是卯”的技术人员，车主行驶9 000英里不换机油是可以的，但是5 000英里时可以把换机油与其他的项目合并起来做。必须说服福特的技术人员，尽管野马轿车和F-250超级皮卡的技术参数大不相同，但可以放到同样的保养计划表里去。同时，必须说服他们，把18 000个零配件重新组合成三个简易的保养区段，让车辆保养就像到麦当劳买一份超值套餐那么容易，这并不代表福特公司技术工艺差劲，而是代表该公司优良的售后服务（更不用说是好主意、好生意了）。事实上，最有说服力的一点就是让用户按一个并非十分精确的区段表来保养车总比根本不保养要好得多。

到头来，本田公司还是这样做了，福特公司也按本田的办法来安排车辆保养。人们不再拖延了，福特维修点的车辆保养台，原来有40%的空闲率，现在都排满了，经销商们也赚钱了。仅仅三年，福特就在车辆保养方面与本田实现了并驾齐驱。

那么，把体检同样加以简化——并且，加上自我强制性罚款手段（“家长式”的提醒更好一点儿），是否能明显地提高我们的健康状况，大幅度降低总体医疗费用水平呢？我们从福特经验中学到的是建立一套人们能够记住的医疗检测及规程步骤，比死抱着一系列让人们无所适从、不知该如何执行的保健指令要聪明得多。于是，最大的问题是：我们能够改造困境中的美国医疗程序，使它像买一份开心乐园套餐那么容易吗？梭罗曾经在他的论文稿纸边上强烈主张：“简化！简化！再简化！”一点儿不错，简化是天才的标志之一。

拥有“自我控制”功能的智能信用卡

我们可以像奥威尔小说中描写的那样，发布政令，禁止人们消费。这就如同我第三个班上的学生一样，由我强行规定最后期限。但是有没有更聪明的做法，让人们控制自己的消费呢？

几年前，我听说过一种“冰杯”法能减少信用卡消费。这是在自己家中矫正消费冲动的方法：你把信用卡放到一杯水里，把杯子放到冰箱里冰冻起来。然后，如果你一时冲动又决定要买什么东西，就必须先等杯子里的冰化了才能取出信用卡。到那时，你的冲动可能就会消退（你不能把杯子放到微波炉里解冻，那会损伤磁道）。

还有一种颇具争议的方法，当然，它也更加现代化。约翰·利兰在《纽约时报》发表了一篇非常有趣的文章，描写了一种正在增长的自我羞愧趋势：“一位自称特里西娅的妇女上个星期发现自己信用卡欠债总额已经高达22 302美元，她迫不及待地要把这一消息散布出去。特里西娅，29岁，从来没有对家人或朋友提及过自己的财务状况，也从来没有对自己的债务表示过羞愧。但是，她在自己位于密歇根北部家中的洗衣间里，做了一件上一代人闻所未闻、匪夷所思的事情：她在网上发帖子，公开自己详细的财务状况，包括她的财富净值（目前是–38 691美元），信用卡收支状况（包括欠款利息费用），以及她从去年建立博客以来已经偿还的债务金额（15 312美元）。”

文章还表明特里西娅的博客代表了当前越来越明显的某种趋势。目前，已经有数十个（现在可能多达数千个了）专门的债务博客网站（网站名称从“比你穷”“我们欠债”“别爱上欠债”到特里西娅的网页“摆脱债务博客”）。利兰写道：“消费者正在请求别人帮助自己建立自制机制，因为许许多多的公司在毫无节制地大肆推销。”

把过度消费的状况在博客上发表，这样做重要而且有用，但正如我们在第五章讨论情绪时所说的，我们真正需要的是在引诱面前抑制消费的方法，而不是事后设法抱怨。

我们能够做些什么呢？能否依照古列夫他们班的条件创造某种机制，既有自由选择权同时又有内在的限制？我开始想象另一种类型的信

用卡——自我控制信用卡，它能帮助人们限制自己的消费行为。用户可以事先设定他们在每类商品、每家商店的消费限额以及他们每次消费的限额。例如，持卡人可以把咖啡消费限制在每周20美元，服装类消费每半年600美元，也可以把日用品消费限制在每周200美元，娱乐消费每月60美元，并且在下午2~5点之间禁止甜品类消费。如果他们超过消费限额怎么办？这可以由持卡人自己来决定采取何种惩罚。例如，他们可以设定信用卡自动拒付，或者可以自己设定超限税并且把税金转赠给“人类家园”国际组织、朋友，或者转为定期储蓄。这种信用卡系统也可以采用“冰杯”方式对大件消费设置冷却时段，甚至可以由系统自动给你的配偶、母亲或者朋友发出一封电子邮件：

亲爱的苏米：

本邮件提请您注意，您的丈夫丹·艾瑞里，一位诚信正直的公民，现已超过了每月50美元的巧克力消费限额，实际消费已达到73.25美元。

顺致敬意

自我控制信用卡中心

这好像是在做白日梦，但事实并非如此。想一下那些开始充斥市场的智能卡（薄薄的、手掌大小的卡片，具有了不起的计算机功能）的潜力。这些智能卡提供了一种可能性，即按每个人不同的需要定制消费计划并帮助人们明智地管理信贷。例如，为什么信用卡不能有个消费“调节器”（就像发动机有限速器一样）来限制某些特定情况下的现金支付业务？它们为什么不能具有与缓释胶囊类似的功能，让消费者能够自己设定，合理分配信贷，帮助他们像自己所希望的那样消费呢？

几年前，我深信带“自我控制”功能的信用卡是个金点子，于是我向一家大银行请求约见。令我非常高兴的是，这家信誉卓著的银行竟然做出了回应，并且建议我到它的纽约总部去访问。

几个星期后，我到了该公司的纽约总部，在接待处耽搁了一小会儿，便被带到了一间现代化的会议室。透过厚厚的落地玻璃窗从高空往下望，曼哈顿的金融区历历在目，川流不息的黄色出租车在雨中蠕动。几分钟后，房间里就坐上了六七位高级银行主管，包括银行信用卡分部的负责人。

我先讲述了拖沓恶习会给大家带来的问题。在个人财务领域，我说，它造成我们忽视储蓄的重要性——信贷随手可得，这一诱惑使我们的壁橱里堆满了自己并不真正需要的东西。不一会儿就可以看出来，我的话引起了在场每一个人的共鸣。

接着，我开始讲述美国人是如何陷入可怕的对信用卡的过度依赖，是如何被债务活活吃掉，又是如何挣扎着寻找摆脱这一困境的出路的。遭受打击最重的群体之一是美国的老人，实际上，1992—2004年，年龄55岁以上的美国老人的负债率增长比美国其他年龄段的人群都更快，他们中有人甚至用信用卡来填补医疗保险费，有些人还可能失去他们的房产。

我开始感到自己就像电影《风云人物》中的乔治·贝利在乞求免除贷款债务一样。主管们开始发言，多数人都讲到了他们的亲戚、配偶和朋友（当然没有他们自己）所遭遇过的信用债务麻烦。我们做了详细的讨论。

既然铺垫已经做好，我便开始讲解使用“自我控制信用卡”帮助消费者减少消费增加储蓄这一构想。一开始，我觉得这些银行家有点儿吃惊，难道我不知道银行和信用卡机构每年从卡本身获得的利息就有170亿美元吗？老天啊！他们可能放弃吗？

不过，我也不会那么天真。我向银行家们解释说自我控制信用卡这一构想背后有着巨大的商机，“你们看，”我说，“信用卡生意面临你死我活的竞争，你们每年发出60亿封定向邮件，但是各个公司提供的信用卡大同小异。”他们虽然不情愿，但都承认我说的是事实。“不过，假如有一家信用卡公司从其中站出来，”我继续说，“加入消费者的一边——为陷入信贷恐慌的消费者充当辩护人，会怎么样呢？假如有一家公司有胆量提供一种信用卡，它能帮助消费者控制信贷，或者更进一步，把一部分钱转入定期储蓄，又会怎么样？”我环视了房间，“我敢打赌，成千上万的消费者会把其他公司的信用卡一剪两半作废——转而申请你们的！”

一阵兴奋的热浪席卷整个房间。银行家们点着头，互相交谈。他们一一和我握手，对我说，不久后一定还要约我再来谈一次。

不过，他们约我再谈的事情从此便石沉大海，杳无音信了（可能他们担心失去每年170亿美元的利息，或者是过去的拖沓恶习依然故

我）。但是，我想设计一种有自我控制功能的信用卡的想法没有变——可能将来某一天，有人会迈出第一步。

第七章
所有权的个性：
为什么我们会依恋自己拥有的一切？

为什么卖主的估价总比买主高？

在杜克大学，篮球在人们心目中的地位介于狂热的业余爱好与虔诚的宗教活动之间。学校的篮球馆狭小陈旧，吸音效果也差——比赛时，观众席上的助威呐喊声此起彼伏，混杂回荡，成为滚滚巨雷，足以使人们的肾上腺素激增。球馆狭小，自然使人们有机会与球员亲密接触，却没有足够的座位来容纳翘首以待的球迷。不过，话说回来了，杜克人喜欢的就是这股劲儿。校方也根本没有把狭小拥挤的篮球馆翻修扩建的打算。为了合理分配球票，多年来逐渐形成了一套复杂的选择程序，把真正的铁杆球迷与一般大众区分开来。

尽管春季学期还没开学，想看球赛的学生就已经在篮球馆外的草地上搭起了帐篷。每个帐篷住10个学生。最先到的把帐篷搭在离球馆入口最近处，晚到的依次排在后面。这一不断增长的群体被称作“克日泽斯维斯基城”，表达了学生们对新赛季本队胜利的热情期盼以及对主教练“克大爷”麦克·克日泽斯维斯基的衷心爱戴。

于是，汽笛声不定时地响起，这时很容易就知道一个人是不是铁杆球迷，血管里流的是不是正宗杜克球迷的“蓝血”了。汽笛一拉响，倒计时开始，5分钟内，以帐篷为单位，每个帐篷中至少要有一个人到篮球协会那里签到登记。如果5分钟内哪个帐篷没有人去登记，全帐篷的人就被淘汰出局，到最后面重新排队。这一过程要持续到春季学期结束，到球赛开始前48小时达到白热化的顶点。

到了赛前48小时，“帐篷签到”改为“个人登记”。在这一阶段，帐篷就不再是一个整体，而仅仅是一个共同居住的场所了：汽笛一响，每个人都必须亲自去篮球协会登记。如果错过一次“个人登记”，那就要失掉本轮资格回到最后重新排队。汽笛声在普通比赛阶段只会隔一段时间响一次，但到了大赛阶段（例如与北卡罗来纳大学教堂山分校的比赛以及美国锦标赛期间），白天黑夜24小时随时都能听到汽笛鸣叫。

但上面说的还算不上是这一宗教仪式般的现象中最奇特的部分。最奇特的程序是在真正的顶级赛事期间，例如美国比赛的冠军争夺战，这时即使排在最前面的学生也不一定能拿到票。与一般赛事不同，他们每

个人只能得到一个摇签号码。一段时间之后，他们得拥挤到学生中心的一张中签名单前面看了之后，才会知道究竟花落谁家，哪些人能最终拿到决赛球票。

1994年春，我和济夫·卡蒙（英士国际商学院教授）漫步在杜克校园，经过帐篷营地时，耳边响起了汽笛声。眼前的一切触动了我们，这不就是一次活生生的实验吗？住帐篷的那些学生都眼巴巴地盼望能看到篮球赛。他们长时间住在帐篷里等的就是这个特别的机会。但是，摇签一结束，几人欢乐几人愁——一部分人拿到了票，另一些人则是无功而返。

问题是这样的：那些得到球票的学生会比那些没有得到球票的学生更珍视自己的门票吗？我们假定得到球票的学生会更加珍视，那么我们假定的出发点就是“敝帚自珍”，一旦我们拥有某物，不管是一辆汽车还是一把小提琴，一只猫还是一把棒球拍，我们对它的估价就会比别人高。

我们先想一下，为什么房屋的卖主对它的估价要比买主高？为什么汽车卖方的期望价格要比买方的高？在许多交易中，为什么物品所有人索要的价格比买方想出的价格要高？有句老话，“你的天花板是别人的地板”。你如果是所有者，你就在天花板上；你如果是买方，你就在地板上。

当然了，总有例外。例如，我有个朋友带着满满一箱子唱片去甩卖，仅仅因为他不愿意再带着它们搬来搬去。过来的第一个人出价25美元（其实他连唱片名都没看），我的朋友就接受了。那个人很可能第二天转手卖了10倍的价钱。真的，如果我们老是高估我们所拥有的东西，就不会有所谓的路边古董奇遇了。（“这个牛角火药筒你想出多少钱买？5美元？我告诉你，你淘到的可是个国宝啊！”）

把这个例外的提醒先放到一边，我们仍然相信，在大多数情况下，一旦拥有了某物，它在我们心目中就更值钱了。这样说对吗？那些得到球票的杜克大学学生——他们可以预想站在拥挤的看台，球员们在场内飞奔。他们对球票的估价比那些没得到票的要高吗？要得出答案，只有一个好办法：让他们自己说球票到底值多少钱。

在这次实验中，我和济夫将会从那些持有球票的学生手里买票，再

卖给那些没得到票的。不错，我们要当一回票贩子。

实验

那天晚上，我们弄到一份名单，上面既有中签得到票的学生，也有没得到票的，之后，我们开始打电话。第一个电话打给了威廉，化学专业四年级学生。威廉很忙，上个星期，他一直待在帐篷里，落下一大堆功课要赶，还有很多邮件要回。他很不开心，因为他好不容易排到了前面，但运气不好，没中签，还是没得到票。

“你好，威廉。”我说，“我知道你没拿到四强赛的球票。”

“是啊。”

“我们可以卖给你一张。”

“太棒了。”

“你愿意出多少钱？”

“100美元怎么样？”

“太少了。”我哈哈大笑，“你得出高一些。”

“150美元？”他回价。

“恐怕还不行。”我坚持说，“你最高能出多少？”

威廉考虑了一下：“175美元。”

“就这些了？”

“就这么多了，多一分也不行。”

“好吧，我们把你排进去，这个价格行的话就通知你。”我说，“顺便问一下，175美元你是怎么算出来的？”

威廉说，他估计用这175美元，可以到一家运动酒吧免费看比赛实况电视转播，喝几瓶啤酒，买点儿吃的，剩下的还可以再买几张CD和几双鞋。看比赛当然令人兴奋，但175美元也是一大笔钱啊。

我们下一个电话打给了约瑟夫。约瑟夫在帐篷里住了一星期，同样落下了功课，但他一点儿也不在乎——他中签了，得到了一张票。过几天，他就能去看杜克队员们争夺全美冠军了！

“你好，约瑟夫。”我说，“我们给你提供一个机会——把你的票卖掉。你最低要多少？”

“我没有最低价。”

“无论什么东西都是有价格的。”我回答，尽力模仿电影明星阿尔·帕西诺娓娓动听的嗓音。

他一张口，要价3 000美元。

“别这样。”我说，“这太高了。要合理一点儿，你得把价格降下来。”

“那好吧。”他说，“2 400美元。”

“你肯定吗？”我问。

“再低我绝对不干了。”

“好吧。如果我能找到买主愿意出这个价，就给你打电话。对了，”我补充说，“你是怎么得出这个价格的？”

“杜克篮球赛是我大学生活的很大一部分。”他非常激动。他接着解释说，球赛将成为他的杜克时光中特别的记忆，他将来可以把这一美好回忆与他的儿子、孙子分享。“这怎么可能用价格来衡量呢？”他问道，“这种记忆，你能够标得出价格来吗？”

除了威廉和约瑟夫之外，我们还给其他100多个学生打了电话。总体上，那些没拿到票的学生愿意出170美元左右一张购买球票。他们愿意出的价格，就像威廉的情况，是通过这些钱的替代用途（例如到运动酒吧喝饮料、买东西吃）而推算出来的。另一方面，那些得到票的，出价大约2 400美元的人，例如约瑟夫，他们的根据是，这种亲身经历多么重要，它产生的记忆终生难忘。

真正令人奇怪的是，在我们打电话联系的人中，竟然没有一个卖方愿意以买方可以接受的价格出让球票。我们面对的是什么呢？这是一群球迷，在摇签之前都热切期望得到一张球票；然后，忽然一下子，摇签结果一出来，他们就被分成了两帮——有票者和无票者。它形成的是一道情感断层，横亘在两群人之间，有的人正憧憬着球赛的光辉，另一些人则在想象能用省下的买球票的钱干点儿什么别的。而且这一断层是经过实验检验的——卖方平均叫价（大约2 400美元）是买方平均出价（大约175美元）的14倍之多。

从理性的角度，有票者与无票者对球赛的看法应该是一致的。无论如何，人们都能够预测到赛场上的气氛，以及他们将从这一经历中得到

的享受，这种预期不应因摇签的结果而产生变化。那么，一次偶然的摇签怎么就突然完全地改变了学生们对球赛，连同对球票价值的看法呢？

人类本性中的三大非理性怪癖

所有权涉及我们生活的方方面面，并且以一种奇怪的方式塑造着我们所做的事情。亚当·斯密写道："每个人……都以交换为生，或者在某种程度上成为商人，社会本身也随之成长为真正的商业社会。"这一思想是值得敬畏的。我们大部分的生活故事，都可以用我们特定的所有物的增加与减少来讲述——我们得到什么，失去什么。例如，我们购买衣物和食品，汽车和房屋。我们也出卖东西——房屋和汽车，并且在我们的工作过程中，出卖我们的时间。

既然我们生命的一大部分都贡献给了所有权，能对此做出最恰当的决定不是很好吗？例如，确切了解我们会怎样享受我们的新家、新汽车、新式沙发、阿玛尼西装，我们就能做出准确决定去拥有它们，那不是很好吗？不幸的是，事情很少是这样的。我们大都在黑暗中摸索。为什么呢？我们人类本性中有三大非理性的怪癖。

第一种怪癖，正如我们在篮球票案例中所看到的，我们对已经拥有的东西迷恋到不能自拔。假如你想卖掉你的大众家庭旅行车，你会首先做什么？甚至你还没有把"出售"标志贴到车窗上，就已经在回忆开着它走过的路程。那时，你当然比现在年轻多了，孩子们也还没长成大姑娘、小伙子。一股怀旧的热流涌遍了你的全身，你对车子更加难以割舍。当然，你不仅对大众旅行车是这样，对其他一切也是如此。这种迷恋来得很快。

我的两个朋友从中国领养了一个孩子，他们给我讲的这个故事就很值得注意。他们和另外12对夫妻一起去中国，到达福利院后，院长把每对夫妻带到一个单独的房间里，分别抱来一个女孩给他们看。第二天，这十几对夫妻再见面时，他们都称赞院长的智慧：不知道是什么原因，她似乎确切地知道哪对夫妻想要哪个女孩。他们说，院长的分配特别合乎人意。我那两个朋友也有这种感觉，但他们知道其实院长只是随机分配，并没有事先刻意安排。事实上，让这些夫妻感觉分配完美的不是那个中国女院长的才能，而是大自然的力量，它让我们对自己拥有的一切，立即产生依恋。

第二种怪癖，是我们总是把注意力集中到自己会失去什么上，而不是会得到什么上。因此，当我们给心爱的大众旅行车定价时，想到更多的是自己会失去什么（能干的老伙计），而不是会得到什么（收到的钱可以买别的东西）。这就是我们给它标上的价格，高得根本不现实的原因。同样，那些得到球票的学生只注意到自己会失去看球的经历，而不去想卖掉球票可以赚钱，用赚来的钱可以买到其他的享受。我们对于损失有一种强烈的恐惧，就如我之后在书中还要解释的那样，这一情绪有时是我们做出错误决定的原因。你是否知道，为什么我们不愿意卖掉一些钟爱的零零碎碎的东西，即使别人想买，我们也会漫天要价？为什么我们只要一想到这些值钱的东西要归别人了，就会情不自禁地感到悲伤？

第三种怪癖，是我们经常假定别人看待交易的角度和我们一样。我们期望买我们大众旅行车的人也和我们有同样的情绪和回忆，或者期望买我们房子的人同样喜欢透过厨房格子窗照进来的阳光。不幸的是，大众旅行车的买主更可能注意到车子从一挡换二挡时排气管里冒出的烟，你的房子的新主人可能更容易注意到墙角的一道黑霉斑。要想到交易的对方竟然和自己用完全不同的角度看待一切，无论是买方还是卖方，都是很困难的。

宜家效应与虚拟所有权

所有权还包含我称之为“独特个性”的东西。其一，我们在某种事物上投入的劳动越多，对它的感情就越深。想一想你上一次组装的家具，仔细琢磨着哪一块要装到哪里，哪一颗螺丝钉要上到哪个孔里，想到这一切，留恋的感觉就油然而生。

事实上，我可以充分肯定地说，所有权的自豪感源于一个人组装家具、安装高分辨率电视与环绕立体音响、安装软件，或者给婴儿洗澡、擦干、扑粉、换尿布、小心放进婴儿床等动作，这种种动作所带来的自豪感与实现它们的难易程度是成比例的，难度越大，感受越强。我和我的朋友、同事，哈佛大学教授麦克·诺顿把这一现象定义为“宜家效应”。

另一种独特个性是我们在实际拥有所有权之前就对某物产生了拥有的感觉。想想你上一次参加网上拍卖时的情景。假如你星期一上午第一次出价，竞拍一块手表，这时你出价是最高的。当天夜里你再到网站上查询，你的出价还是排在第一，第二天夜里还是如此。你开始想着这块奢华的手表，想象你已经把它戴到自己的手上，想象它所获得的周围人的称赞。然后，你在拍卖结束前又一次登录网站。这时有个家伙已经排到你上面！有人会拍走“你”的手表！于是，你不管先前计划好要出多少钱，都会跟着抬高出价。这种“部分所有权”感，是不是导致我们在网上拍卖中，拍价螺旋上升的原因？是不是拍卖的时间拖得越久，虚拟所有权对竞拍者的支配就越紧，他们花的钱就会越多？几年前，我和芝加哥大学教授詹姆斯·海曼、叶西姆·奥尔亨做了一个实验，探索拍卖的过程如何逐渐影响竞拍者并鼓励他们加价到底。正如我们所猜测的，那些出价最高，参与时间最长的竞拍者，也是虚拟所有权感最强烈的人。当然，他们处在一种非常脆弱的地位：一旦他们将自己当作所有者，就会强迫自己一再出高价防止失去这一地位。

如何治疗所有权依恋症？

当然，“虚拟所有权”是广告业的主要动因。我们看到幸福的小两口驾驶宝马敞篷车奔驰在加州海岸大道上，我们会想象自己也在其中。我们从户外服装的顶级品牌巴塔哥尼亚运动衣图册上看到一件化纤羊毛混纺套头衫——我们开始想着它已经是自己的了。人家已经把圈套设好了，我们还高高兴兴地往里钻。我们甚至在一无所有时就已经把自己当成所有者了。

还有一种方式可以吸引我们成为所有者。有些公司经常开展“试用”促销。举例来说，假如我们已经装了有线电视的基本月租项目，并被引诱进了“数字黄金套餐”的特价“试看”中（每月59美元，正常价格是89美元），不管怎样，我们都可以告诉自己，我们可以随时回到基本月租或者降到“白银套餐”。

然而，一旦我们试看了“黄金套餐”，我们就自认为已经拥有了它。我们真的会有自制力再降回基本月租，甚至“白银套餐”吗？我怀疑。刚开始，我们可能认为自己可以很容易地回到基本服务，可一旦我们习惯于享受数字图像，就会把对它的所有权融入我们对世界、对自己的观点中，很快把它合理化而忘记了付出的代价。更进一步，我们对损失的惧怕，失去效果优良、画面清晰的“黄金套餐”图像，还有那么多频道，让人真的难以忍受。换言之，在我们购买“数字黄金套餐”之前，可能还不确定89美元的全价到底值不值；可一旦我们试用了它，所有权的情绪就涌了上来，一个月多花几十美元不要紧，失去“数字黄金套餐”可真是太痛苦了。我们以为自己能够回头，但实际上，它比我们预期的要困难得多。

商家同样的把戏还有一个例子，那就是“30天不满意保证全额退款”。如果我们拿不定主意是否买一套新沙发，这种允许让我们改变主意的“保证”实际上会促进我们最终把它买下来。我们可能认识不到，一旦沙发到了家里，我们的观念就会改变，我们会把它当成“我们的”沙发，而把退还沙发看成一种损失。我们起初会认为把它拉回家不过试用几天，但实际上，我们真的已经把它当成自己的了，沙发在我们心里所点燃的情绪，是当初我们无论如何也没预料到的。

所有权不仅局限于物质。它对人的观点、看法也同样适用。一旦拥有了一种观念——不论是有关政治还是体育，我们会怎样呢？我们或许对它会过度热爱、依恋，我们对它的珍视程度超过了其固有价值。司空见惯的是，我们对它难以割舍——一想到要失去它，我们就惶惶不可终日。那么它给我们留下的是什么呢？它转变为一种意识形态——僵化而且顽固的意识形态。

对于“所有权依恋症”，我们还没听说有什么有效的治疗方法。正如亚当·斯密所说，它已经被编织进了我们的生活之中。但是，认识到这一点就会有益处。我们可以抵制周围随处可见的，那些让我们改善生活质量的诱惑——买更大的房子、买第二辆汽车、买洗碗机、买剪草机，诸如此类。不过，一旦要我们把拥有的东西出让，降低生活档次，心里可就太难受了。就如我前面所说，所有权直接改变了我们观察的角度。冷不丁退回到拥有之前的状态无异于遭受损失，我们难以忍受。于是，我们在生活节节向上时，还想当然地认为如果需要随时可以倒退回去，实际上这是不可能的。例如，从住大房子降低档次回到小房子，就是一种损失的体验。由此造成的心理上的痛苦，我们愿意做出一切牺牲来避免——甚至就房子来说，被每月的按揭还款弄得倾家荡产也在所不惜。

我自己的方法是，用“非拥有心态”来看待每一桩交易（特别是大笔的），把自己和感兴趣的物件适当拉开距离。有了这样的努力，我不敢说能像印度托钵僧人那样，奉行对物质世界无欲无求的信条，但至少我可以尝试像禅宗弟子那样，对世间万物，尽量待之以平常心。

第八章
多种选择的困境：
为什么我们希望所有的门都开着？

留有余地的“傻瓜游戏”

公元前210年，在中国，项羽带领他的军队渡过漳河，向秦朝的军队发起攻击。夜里，部队在岸边宿营。第二天早晨大家一觉醒来，大吃一惊，他们的渡船已经被人放火烧掉。将士们跳了起来准备战斗，不过，他们很快得知放火烧船是项羽的命令，并且他还下令，让士兵们把行军锅都砸碎。[1]

项羽对部下说，渡船和饭锅都没有了，他们只有打败敌人才有生路。这种做法尽管没能给项羽在中国历代名将录中增加多少光彩，但当时对他的将士却起到了巨大的动员作用：他们手执长矛，挽弓搭箭，奋勇向前，势不可当，取得九战九胜的战绩，彻底消灭了秦军的主力。

项羽的故事之所以不同寻常，是因为它与人类的正常行为是完全相悖的。正常情况下，我们必须为自己留有后路。换句话说，如果你是项羽，我们当中的大多数人都会分出一部分兵力去守护渡船，以备万一战败撤退时使用；我们还会留一些人负责伙食，以备战事拖长，需要多打十天半月；我们还要安排人寻找稻草，捣碎了制作纸卷[2]，以备被秦朝军队打败后（尽管当时看来不大可能）拟定受降文书时使用。

在当今世界的背景下，我们仍然竭力为自己保留各种选择余地。我们买的是可扩展式电脑操作系统，以备万一需要在上面安装那些最新的高科技附加功能；我们给等离子电视买保险，万一出现黑屏可以保修；我们让孩子学习各种课程——体操、钢琴、法语、园艺，还有跆拳道，以发掘他们在某个项目中可能迸发出的天才的火花；我们买豪华的运动功能汽车，不是为了到没有高速公路的地方去开，而是为了在我们下了高速公路之后，轮子有足够的高度不至于损伤底盘。

我们可能往往认识不到，无论哪种情况，保留余地的同时，我们也放弃了别的东西。结果是我们的电脑里有很多功能根本用不到，音响系统的保修费又高又多余。说到孩子，我们和他们都投入了太多时间——为了寻找孩子在某一方面的特长，让他们把一大堆活动都体验了一遍。我们为了一些不一定重要的事情疲于奔命，却忘记了在真正重要的事情上下功夫。这种傻瓜游戏得不偿失，但是我们偏偏喜欢玩。

[1] 本章第一段有三处不准确：其一，事情发生在公元前208年（秦二世二年）。其二，根据《史记》记载，项羽率军渡过漳水（位于河北、河南之间）攻打钜鹿（河北平乡）城外的秦军，和长江没有关系。其三，史载项羽公开命令凿穿船底把渡船沉掉，并没有趁黑夜烧船的记载，由此演变而来的成语是“破釜沉舟”，而不是“破釜焚舟”。——译者注

[2] 项羽所在的时代还没有纸，造纸术的发明是在300多年后的东汉。——译者注

新欢与旧爱，应该选择哪一个？

我在一个学生身上很清楚地看到这一问题，他叫乔，是个非常有才华的小伙子。他马上就要念大学三年级了，已经修完了规定的课程，现在需要选择专业。但是选什么好呢？他醉心于建筑学——每到周末，他都会花一些时间研究波士顿那些用电脑设计的建筑，他希望将来有一天能为自己设计的建筑物感到自豪。同时，他又喜欢计算机科学，特别是这一领域能提供的广阔自由的发展空间。他希望能在一家像谷歌这样令人向往、工资又高的公司工作。他的父母希望他成为计算机科学家——理由是，学建筑何必要上麻省理工学院？不过，他对建筑学还是非常热衷（话说回来，其实麻省理工学院的建筑系也是不错的）。

乔一边说，一边不安地揉搓着双手。计算机专业和建筑专业的课程设置完全不同。计算机专业的课程包括算法、人工智能、计算机系统设计、电路与电子、信号系统、计算结构，还有软件设计的实验室操作等。建筑学专业的课程就不一样了，需要学建筑设计室操作、视觉艺术基础、建筑技术基础、计算机辅助设计基础、建筑史和建筑理论基础，还有建筑设计室操作的其他有关课程。

该如何选择呢？乔一旦学计算机课程，再想转学建筑就非常麻烦；选了建筑再转学计算机也同样困难。另一方面，如果他想两个专业同时学，就有可能发生在麻省理工学院上了4年学，到头来连一个学位也拿不到，必须还要再学一年的情况（得他的父母出学费才能完成学业）。他最终取得了计算机科学学位，但找的第一份工作却是这两种兴趣的完美结合——为海军设计核潜艇。

达娜是我的另一个学生，遇到的是类似的问题——关于两个男朋友的事。她最近遇到一个男孩，想把自己的全部浓情爱意都献给她，希望和她建立长久的关系。不过她还在与现任男朋友交往，虽然两人之间的热度在减退，但再努力一下，假以时日，也可以把关系保持下去。很明显，她觉得新欢胜过旧爱——但她又难以割舍过去的那段感情。同时，她的这种犹豫不决使新男友越来越焦虑不安。“你真的想清楚了吗？”我问她，“如果将来有一天你突然发现，你爱的还是现任男友，但那时已经晚了，你还愿意冒这个风险吗？”她摇了摇头，“不。”接着哭了起来。

[1]

多种选择余地给我们造成了哪些困难？我们为什么非要给自己保留那么多的选择，即使这些选择要付出非常高的代价？我们为什么不能一心一意，全力以赴地做事呢？ [2]

---

[1] 我经常感到奇怪，人们对我非常信任，愿意向我敞开心扉。我觉得部分原因是我脸上的疤痕，人们很容易猜测到我可能遭受过的种种磨难。另外，我还相信人们能凭直觉认识到我对人类心理的独特洞察力，愿意寻求我的忠告。不管是哪一种情形，我都从他们的讲述中受益匪浅。

[2] 婚姻制度是一种可以强迫个人放弃选择余地的社会措施；但是就我们所知，它有时也无能为力。

让每个人都疲于奔命的“三扇门”

为了找到这些问题的答案，我和耶鲁大学教授申吉英（音）设计了一系列实验，希望借以抓住乔和达娜所面临困境的实质。在实验中，我们筛除生活中的一些复杂因素，把问题简化为：人们是否具有保留选择余地的倾向？我们以计算机游戏为基础进行实验，以求得出明确的答案。我们把它称为“房门游戏”。游戏地点我们选在了一个阴暗、可怕的地方—— 一个连项羽的军队也不愿意进入的山洞。

实验

麻省理工学院东校园宿舍素有“鬼屋”之称。那里住的是黑客、硬件狂人、怪人，还有与社会格格不入的异类（不骗你，要在麻省理工学院成为异类，可要大大下一番功夫才行）。可能有一个房间里正放着刺耳的音乐，举办疯狂的派对，甚至可以裸体出入；而另一个房间则是聚集工科学生的大本营，里面到处是从桥梁到过山车等各种各样的模型（在这里，你随时按一个“比萨急送”的按钮，很快就会有外卖人员把比萨饼送到你面前）。还有一个大厅，完全被粉刷成黑色，卫生间墙上挂着各色壁饰、壁画，你点一下画中的棕榈树或者桑巴舞演员，大厅里马上就会响起通过网上音乐服务器下载的乐曲（当然是合法下载的）。

几年前的一天下午，金，我的研究助手，夹着笔记本电脑，在东校园宿舍的各条走廊里游荡。他在每个宿舍门口都会问一下，是否有人想参与一个小实验赚点儿钱。如果里面的人同意，金就进去找个地方（有时要费很大的事）把电脑放下。

程序启动后，电脑屏幕上出现了三个房门：第一个是红色的，第二个是蓝色的，第三个是绿色的。金告诉参与者，他们可以点击任何一扇门进入房间。进入房间后，每点击一下就可以赢一定数量的钱，每次点击的分值从1美分到10美分，参与者在该房间里每点一下鼠标就可以赢到相应数目的钱，电脑屏幕上也会随之显示出他们赢到的钱数。

要想多赢钱，就必须找到给钱最多的房间，并且在该房间里尽量增加点击次数。但是，这并没那么简单。每换一个房间，你就得

用掉一次点击机会（每人限点100次）。一方面，变换房间有可能帮助你找到赢钱最多的一个；另一方面，不断在房间与房间之间拼命地找来找去，也会用掉本来可以赢钱的点击次数。

小提琴爱好者艾伯特（“黑色天神克罗特斯崇拜者大厅”居民）是最早的参与者之一。他属于好斗一族，想要在赢钱数目上胜过所有其他对手。他首先点开了红色房门，进入方形的红色房间。

进去以后，他点击鼠标，屏幕上显示他得了3.5美分；再点击一次，4.1美分；第三次点击只有1美分。他在这个房间里又试点了几次，决定换到绿色房门的房间。他马上用鼠标点击绿色房门进入另一个房间。这个房间的第一次点击是3.7美分；再点一次，得了5.8美分；第三次是6.5美分。屏幕底部显示他赢的钱越来越多。绿色房门的房间看起来比红色房门的房间好，那蓝色房门的房间又会怎样呢？他点开最后一扇房门。三次点击都在4美分左右。算了。他赶紧又点开绿色房门（这个房间每次5美分左右）并留在那里一直把100次点击数用完，他赢的钱也随之增加。最后，艾伯特询问自己的战绩。金笑了笑，说现在他的得分是最高的。

艾伯特证明了我们对人类行为的某些猜测：一般来说，在有明确目标（例如本案中，赢钱就是目标）指引的情况下，我们都会努力追求最大程度的满足。如果用约会来做比喻，艾伯特就是谈了第一个，又试第二个，甚至还和第三个见了面。但是他在三个都试过以后，还是回到了最好的一个那里，并且一直坚持到游戏的最后。

不过说实在的，艾伯特想得太容易了，以为即使他在其他的约会对象中挑来挑去，原来的那个还会一直耐心地等待他回到自己的怀抱。但是，假如原来的约会对象经过一段时间，另结新欢，不再理他了呢？假如他失去了选择的机会呢？艾伯特会放弃吗？或者他还会死抱着这些选择不放，能抱多久算多久吗？他会放弃一部分铁定到手的收入来保留其他的选择余地吗？

为了弄清这一点，我们对游戏做了调整。这一次，如果12次点击后有哪扇门没被点到，这扇门就会永远消失。

实验

山姆住在黑客大厅，他是“消失门”游戏阶段的最早参与者之

一。游戏一开始，他首先选择蓝色房门，进入以后，点击了3次。他的得分随即显示在电脑屏幕的底部，但他注意到的不仅是分数。随着每一次点击，其他两扇门的尺寸也跟着减少了1/12，表示如果不被点到，就会继续缩小。如果再有8次点不到，就会完全消失。

山姆不打算这样。他移动光标，点击红色房门，使它恢复原来的尺寸。进入红色房门的房间，他点击了3次。可是他又注意到绿色房门——再有4次不点它就会完全消失。他再一次移动光标，点击绿色房门，使它恢复到原来的大小。

绿色房门的房间的分值似乎最高。那么他是否应该在这里一直待下去？（要记住，每个房间都有各自的分值区间。山姆还不能确定绿色的是否是最高的。蓝色房门的房间可能比这里更高，红色房门的房间也可能更高，也可能两个房间都不如绿的高。）山姆眼里出现焦躁的神色，他迅速把光标从屏幕的一侧移动到另一侧，点开红色房门，但又看到蓝色房门也在不断缩小。他在红色房门的房间里点了几下，又赶紧点开蓝色房门的房间。可是这时，绿色房门却变得更小了，不点不行了——他又赶快移动到绿色房门那里。

山姆在几扇门之间疲于奔命。我的脑海里则出现另一幅典型的画面：家长拖着孩子，一项课程刚刚结束，连气都顾不上喘一口，又马不停蹄地赶往下一项课程。

这难道就是我们现实中有效的生活方式吗——特别是当每个星期我们面前就多出一两扇门的时候？我没法针对你的个人生活给出答案，但是在实验中我们可以清楚地看到，这样东奔西跑不仅令人身心俱疲，而且很不经济。事实上，那些手忙脚乱企图让所有的门都开着的参与者，到头来赢到的钱比其他那些无须处理“消失门”的同学要少很多（大约少15%）。事实是，他们只要选中任何一个房间，哪一个都行，一直点到底，赢的钱就肯定比他们实际上拿到的更多（你可以对照一下自己的生活和职业经历）。

后来，我和吉英对游戏的规则又做了改动，实验结果还是一样。

例如，我们把点击每扇门的成本改为3美分，这样参与者如果点击其他的门，就不仅会失掉一次赢钱的机会（机会成本），还会付出直接的金钱代价。实验参与者的反应一点儿也没变。他们同样带着非理性的冲动，竭力保持所有的选择余地。

后来，我们把每个房间确切可以赢到多少钱都告诉了参与者。但实验结果还是一样，他们还是一个劲地去设法保住所有的房门。同样，我们曾经让一些参与者在正式实验之前做过数百次点击练习，我们认为他们理所当然会吸取经验，不会把精力用在保住房门上。但是我们错了，一旦看到屏幕上的门在缩小，这些麻省理工学院的大学生，他们被认为是最优秀、最聪明的年轻人，也很难做到心神专注，就像谷仓里东啄一口西刨一爪的母鸡，他们来回在每扇门上点击，自认为能多赢钱，实际上事与愿违，他们把相当一部分该赢到的钱丢掉了。

最后，我们又进行了另外一个实验，这一次，所有的门都带有再生或复活功能。在这种情况下，如果12次点击还点不到，这扇门就消失，但不是永久消失。如果在它消失的地方点击一次，它会重新出现。换言之，你可以不用去管这些门，所以无须担心损失。但是，这样就能避免参与者在各扇门上不必要的点击吗？其实并没有。我们非常奇怪，因为他们还是会把点击机会浪费在消失了却“可复活”的门上。尽管这无关紧要，很容易恢复，但一想到可能的损失他们就无法忍受，就要尽一切努力，不让可选择的任何一扇大门关闭。

果断地关上该关的门

我们怎样才能摆脱这种非理性的冲动，不去追逐毫无价值的多余选择呢？哲学家埃里希·弗洛姆在1941年写了一本书——《逃避自由》。他说，在现代民主制度下，困扰人们的不是缺乏机会，而是机会太多，令人眼花缭乱。这在今天的社会里表现得更明显。人们不断提醒自己，我们可以做到一切，可以成就自己期望的一切。问题在于是否能实现这一梦想。我们必须尽一切可能全面提高自己；我们必须对生活中的一切加以尝试；必须在有生之年把人生必看的1 000种东西全部看遍，就算看了999种也不行。随之而来就产生了一个问题，这样做下去，难道不会把自己搞得劳累不堪、心力交瘁吗？弗洛姆描述的这种诱惑，我认为，就是我们看到的那些参与者所遭受的诱惑，他们正在手忙脚乱地从一扇门冲向另一扇门。

在门与门之间奔忙是人类的一种奇怪行为。更加奇怪的是，我们的一种冲动驱使我们去追逐毫无价值的选择——那些几乎消逝的或者对我们不再有价值的机会。例如，我的学生达娜，她很清楚，自己和前男友的关系已成明日黄花。但她为什么还要冒着失去眼前白马王子的风险，继续试图与那个昔日情人重修旧好呢？同样，我们有多少次买下了打折商品，并不是因为真的需要，而是因为担心一旦打折结束，这些东西卖完了，我们就再也找不到这样的价格了？

相反，如果我们认识不到某些事物已经成了消失的房门，需要我们当机立断去珍惜，那么悲哀的另一面就来了。例如，我们在工作上加班加点，却没想到爱子和娇女的童年正在一天天消逝。有些时候，这些“门”正在慢慢地、一点一点地关上，我们甚至察觉不到。例如，我的一个朋友曾对我说起他婚姻生活中最幸福的一年，那时他住在纽约，妻子住在波士顿，只有到了周末才能团聚。在此之前，他们虽然同住在波士顿的家中，但是每到周末，两个人却各自加班忙于自己的工作，没有时间享受彼此的温馨。但因为改变了日程，双方都知道只有周末才属于他们，良辰苦短，时光频催，滴答的钟表声在提醒他们，于是他们把工作先放到一边，充分享受恩爱缠绵的有限时光。

我并不是在鼓吹用全部时间陪伴孩子而放弃工作，或者为了改善夫

妻生活故意选择两地分居（尽管这样做可能有所裨益）。不过，给自己设置一个内在警钟，在一些最重要的“门”即将关闭时提醒我们，难道不是很有好处吗？

那么我们该怎么办呢？我们的实验证明，手忙脚乱地去保持所有选择是傻瓜的游戏。它不仅可能耗尽我们的热情，也可能掏空我们的钱包。我们需要把有些“门”自觉地关上，关掉某些小门当然很容易，从度假计划中划掉某些景点、城市，从女儿的课外活动安排里去掉空手道一项，这些都不难。但大一些的门（或者看起来比较大），关起来就很困难了。比如，通向新职业、新职位的大门关起来就很难，通向我们梦想的大门关起来也很难。我们和某些人的关系之门也是如此——即使它看起来已毫无价值。

我们有种非理性的冲动，要让所有的门都开着。这是我们与生俱来的本性，但这并不意味着不应该去关。想一想电影《乱世佳人》中的一个情节：白瑞德要走的那一幕，斯嘉丽抱住他：“我该到哪里去？我该怎么办？”很久以来，白瑞德对斯嘉丽的忍耐到了极限，已经忍无可忍，他回答道：“坦率地说，亲爱的，我一点儿也不在乎。”电影根据玛格丽特·米切尔的小说改编，这句台词被奉为电影编剧史上最难忘的经典之作，这不是偶然的。这一扇门狠狠地关上了，一石激起千层浪，引起了广泛的共鸣。它提醒我们大家，无论是大门还是小门，该关的就要关掉。

我们有必要退出一些浪费时间的委员会，不要再给一些朋友寄送节日贺卡，因为他们有了新的生活、新的朋友。我们需要确定是否有时间去看篮球，是否能同时打高尔夫球和壁球，又能和家人在一起。我们或许应该把其中某些运动放一下。我们有必要把这些门关掉，因为这些事既费时费力还挤占了我们的参与机会，使我们无法顾及那些有价值的选择，并使我们疲惫不堪。

饿死在谷堆间的驴子

假如你把很多门都关了，只剩下两扇。你以为，这样你就容易选择了，但事实往往并非如此。事实上，在吸引力大致相同的两种选择中做取舍是最难的。在这种情形下，问题不仅在于保留选择时间的长短，还在于到头来我们要为自己的犹豫不决付出代价。我用下面的故事来说明。

有一天，一头饿得发昏的驴子到处找草吃，它一头钻进谷仓，发现仓库两头有两堆谷子，大小差不多。驴子站在两堆谷子之间，不知道该去吃哪一堆。时间一小时一小时地过去了，但它就是拿不定主意。因为无法决定吃哪一堆，最后，它在两堆谷子之间饿死了。 [1]

这当然只是编出来的故事，它过度贬低了驴子的智商。更好的一个例子是美国国会。美国国会经常在一些问题上陷入僵局，这些问题往往并不是从立法的大处着眼（例如，重修美国国内使用时间过长的高速公路、解决移民问题、加强联邦政府对濒危物种的保护等），而是在一些细节上纠缠不休。通常，在一个通情达理的人看来，在这些细节问题上的党派之争就像两堆谷子之间的驴子一样。不管是否由于这个原因，美国国会还是经常卡在中间。从大处着眼，当机立断，难道不是对大家更好吗？

还有一个例子。我有一个朋友，在两款性能与价格相似的数码相机之间挑来挑去花了三个月。最后他终于买了，但是我问他：三个月里他错过了多少宝贵的拍照机会，选来选去浪费了多少时间，雇人来给他的家人、朋友拍照要多花掉多少钱？他说：花的钱比买这架相机还多。你有过这样的经历吗？

我的朋友（还有那头驴子和美国国会）在集中关注两种选择的细微异同时，偏偏没有考虑迟疑不决的后果。驴子没有考虑自己会被饿死；美国国会没考虑反复辩论关于高速公路立法问题期间失去的生命；我的朋友没考虑他错过了多少珍贵照片，还不算他在百思买花去的时间。更重要的是，他们没有考虑，无论他们做哪种选择，那些细小的差别总会存在。

我的朋友当时不管买了哪一款相机其实都会同样满意，驴子不管吃了哪一堆谷子都不会被饿死，美国国会议员不管通过哪种有细微争议的议案都可以高高兴兴地回家吹嘘自己的成就。换言之，他们本可以更轻松地做出决定。他们甚至可以采取掷硬币猜正反面的方式来做决定（这是比喻，就像驴子的故事一样）。但是我们不会这样做，因为我们就是不愿意把这些门关上。

在两种相似的选择中做出决断应该比较简单，但是事实并非如此。几年前，我本人也遭遇过同样的困惑，当时我在考虑是该继续留在麻省理工学院还是换个地方去斯坦福大学（我最后还是留在了麻省理工学院）。我花了几个星期把两个学校做了详细比较，结果发现它们总体上对我有同等的吸引力。那我该怎么办？到了这一步，我决定进一步做实地考察，掌握更多的信息。于是我去了两个学校，我在两处分别和人们交谈，询问他们对学校的看法。我考察了学校周围的环境，孩子们将来读书的学校，我和苏米仔细分别考虑了这两个地方将如何与我们理想的生活方式接轨。不久，我的脑子渐渐被这件事占据，我的科学研究和工作效率都受到了严重影响。真是讽刺，我寻找的是最适合我工作的地方，而实际上，我却把工作给忽略了。

既然你们花了钱来购买我这本书里的智慧（还不算你们看书的时间以及因此放弃的其他活动机会），我似乎不应甘心承认，我和那头驴子一样，在两堆差不多的谷子之间反复比较，迟疑不决。但事实上，我就是这样的。

对于这种决策过程中的困难，尽管我事先已有一定了解，但是到头来，我也陷入了可预测的非理性之中，和大家没什么两样。

---

[1] 法国逻辑学家、哲学家让·布里丹对亚里士多德行为理论的评论就是受这个故事的启发，他将这种现象称作“布里丹之驴”。

第九章
预期的效应：
为什么我们可以心想事成？

费城老鹰队vs纽约巨人队

假如你是费城老鹰队的球迷，正在和你的朋友一起看美式橄榄球赛——费城老鹰队对纽约巨人队。可惜的是，你的这位朋友偏偏是土生土长的纽约人，又是纽约巨人队的铁杆球迷。你们两个人怎么会成为朋友，你也搞不明白。但是你们俩在同一个宿舍住了一个学期，你开始喜欢他了，尽管你对他的橄榄球欣赏能力不敢恭维。

现在，场上老鹰队落后5分，但球在它的队员手中，双方叫停时间都已用完。比赛到了第四节，时钟显示离比赛结束还剩6秒。球在12英尺线上，老鹰队4个外接手一字摆开准备最后一搏。中锋把球高吊给四分卫，四分卫一下子把球举起，但马上又缩回掩护空挡，4个外接手如同离弦之箭冲向底线，就在计时秒针指向终点的一刹那，四分卫把球高高地传到了底线，老鹰队的一个外接手从底线拐角附近腾空而起，一记漂亮的鱼跃把球抓在手中。

裁判鸣笛，示意底线触地，6分！老鹰队的队员们呼啦啦一下子涌进球场，欢呼胜利。但是先别忙，外接手接球时双脚都在界内吗？从赛场的超大显示屏上看好像是，又好像不是，于是巨人队的教练要求回放录像。你转向你的朋友说："你看啊！这个球接得太漂亮了！他根本没出界，为什么还要回放录像？"你的朋友咆哮着反驳："明明出界了！我就不信裁判没看见！只有傻瓜才认为他在界内！"

这到底是怎么回事呢？你那个支持巨人队的朋友是在一厢情愿地考虑问题吗？还是在自欺欺人？甚至在说谎？或者是他对球队的忠诚和期待他们赢球的热切希望使他头脑发昏，完全丧失了最基本的判断能力？

一天傍晚，我一边考虑这个问题，一边漫步穿过坎布里奇，来到麻省理工学院的沃克纪念堂。两个好朋友，都是谦谦君子，怎么会对比赛中的同一个高传球，产生截然不同的看法？为什么总有人虽然同时目击了同一事件，但双方为了证明各自的观点做了完全相反的解释？为什么民主党人和共和党人会从截然对立的角度看待一个不识字的小学生，坚持水火不容的立场？为什么夫妻交恶，但是争吵起来总是公说公有理，婆说婆有理？

我的一个朋友，以驻外记者的身份曾经在北爱尔兰的贝尔法斯特住过一段时间。他这样描述他对爱尔兰共和军进行的一次采访。采访中传来消息，梅兹监狱（负责关押大批爱尔兰共和军分子的监狱）的典狱长被暗杀。可以理解，当时在我朋友身边的那些共和军人为此感到高兴，认为这是他们的胜利。但是，英国人完全不这样看。第二天，伦敦各大媒体的标题几乎都火药味十足，主张对爱尔兰共和军实行报复。实际上，英国人把这一事件看作证据——与爱尔兰共和国谈判是徒劳的，对其只能镇压。我生长在以色列，对这种暴力循环并不陌生，世界上的暴力现象也并不少见。人们对暴力冲突已经司空见惯，却很少静下心来想一想这是为什么。为什么会产生这么多暴力冲突？是历史、民族、政治方面的原因，还是我们本性中就存在某些非理性的东西，鼓励我们对抗，引导我们对同一事件根据自己的立场而采取完全不同的观察角度？

添加香醋的百威啤酒

我和哥伦比亚大学教授伦纳德·李、麻省理工学院教授沙恩·弗雷德里克对这些深奥的问题无法做出回答。但是为了探索人类这一基本状况的根源，我们决定设计一系列简单的实验，来研究一下我们已有的印象是如何蒙蔽自己观察问题的视线的。我们最后采用的方法非常简单——不涉及宗教、政治，甚至和体育运动都无关，只用啤酒就够了。

实验

沃克纪念堂前面有两列高大的希腊式柱子，中间是宽阔的台阶，台阶上面是入口。进门后右转，就能看到两个房间，地上是早在电灯发明以前就铺在那里的地毯，加上与之相配的古老家具，空气中弥漫着酒精和炸花生米的味道，让人一进来就感到亲切和惬意。欢迎光临马迪·查尔斯酒吧——麻省理工学院的两家酒吧之一。以后的几周，我和伦纳德、沙恩要在这里开展我们的一系列实验，实验的目的就是要弄清，人们的预期是否会影响他们对后来事物的观点——说得更具体一点儿，酒吧的客人对某种啤酒的预期是否能形成他们对啤酒口味的评判标准。

我来进一步解释一下。马迪·查尔斯酒吧给客人提供的啤酒品种之一是百威；另一种，我们给它起一个昵称——麻省理工学院特酿。“麻省理工学院特酿”是什么酒？它基本上就是百威，只是加了点儿“秘密配料”——每盎司啤酒加两滴意大利香醋（有些麻省理工学院学生不承认百威是“啤酒”，所以，在后来的实验中，我们把它叫作山姆·亚当斯——在波士顿，多数人把这种饮料称作“啤酒”）。

当天晚上7点多，杰弗瑞，计算机专业二年级博士生，很幸运地踏进马迪·查尔斯酒吧的大门。“我可以给你推荐两小杯免费啤酒样品吗？”伦纳德迎上去问道。杰弗瑞有点儿迟疑，但马上表示同意，伦纳德把他带到一张桌子旁边，桌子上摆着两个小啤酒杯，里面是带白色泡沫的饮料，一只杯子上标着“A”，另一只标着“B”。杰弗瑞端起一杯，尝了一口，若有所思地含在口中咂了一会儿，然后拿起第二种尝了一口。“再给你来一大杯，你要哪一种？”伦纳德问。杰弗瑞认真地考虑了一下，既然还有一大杯免费的，他可一定要挑选最

喜欢的来享用。

> 杰弗瑞选择了“B”，然后端着杯子去找他的朋友（最近本校一些学生刚从加州理工学院“借”来一尊大炮，放在酒吧里展示，他们正围着大炮聊得起劲）。杰弗瑞不知道，他刚才品尝的两种饮料就是百威和麻省理工学院特酿——他后来选的是加了意大利香醋的麻省理工学院特酿。
>
> 几分钟以后，来自德国的访问学生尼娜，走了进来。“来杯免费啤酒？”伦纳德问。她嫣然一笑，点了点头。这一次，伦纳德做了进一步介绍，他说，啤酒A，是一种市场上的普通啤酒，啤酒B则是加了几滴意大利香醋的调制啤酒。尼娜都做了品尝。样品酒喝完了（她喝加醋啤酒B时皱了一下眉头），她示意要一大杯啤酒A。伦纳德给她倒了一大杯普通百威，尼娜接过去，便高兴地找她那些正在喝酒的朋友去了。

杰弗瑞和尼娜仅仅是参与实验的几百个学生中的两个。但他们的反应是很有代表性的。事先不告诉他们，多数人在再次选择时，会选择加了醋的麻省理工学院特酿；而如果事先告诉他们所谓特酿只不过是加了醋的百威，他们的反应就截然不同了。加了醋的饮料一入口，他们就皱起了眉头，马上要求换百威。可以看到，如果你直截了当地告诉人们某种东西可能味道不好，结果十有八九他们会跟着你走——他们之所以这样，不是因为体验，而是因为预期。

读到这里，如果你突发奇想，要开个啤酒厂，专门制造添加香醋的啤酒，那么我劝你认真考虑以下两点：第一，如果人们阅读了商品标签上的成分表，或者从其他途径了解到你的配方，他们肯定不会喜欢你的啤酒；第二，意大利香醋实际上价格不菲——即使它能让你的啤酒味道更好一些，但从成本上来说，还是得不偿失，有这些钱，你还不如去投资酿造更高档的啤酒。

特制咖啡味道如何？

啤酒不过是我们实验的开端。麻省理工学院斯隆商学院的工商管理硕士中，爱喝咖啡的也不少。

实验

一个周日，我和哈佛商学院教授埃利·奥非克、伦敦商学院教授马尔科·贝尔蒂尼，在校园里开了一家临时咖啡馆，路过的学生只要答应喝了咖啡之后回答几个问题，就可以免费喝一杯。临时咖啡馆前一下子排起了长队，我们给每个人发一杯咖啡，然后把他们带到一张桌子旁边，上面摆着各种咖啡添加材料——鲜奶、奶油、稀释奶油、白糖，还有红糖。我们还特地准备了各种不常见的调味料——丁香、豆蔻、橘皮、茴香、甜味红辣椒粉，还有小豆蔻——让参与者自由选择。

参与者按各自的爱好往咖啡里加了调料（那些不常见的调味料根本没有人动过），品尝过了之后，每个人填了一张调查表，回答了表里的问题：咖啡味道如何，是否希望学校的餐厅卖这种特制咖啡，如果卖的话，他们能够接受的价格是多少，等等。

在以后的几天里，我们继续送咖啡，但我们会不时改变盛放异常调味料的容器。有时我们把它们放在漂亮的镶金嵌银的玻璃器皿里；有时摆到锃光瓦亮的金属盘子上，旁边还放上精致的小银勺，连器皿上的标贴也印刷得很精美；还有的时候，我们故意把它们放在白色的一次性发泡塑料杯里，品名标贴是随便用毡头墨水笔写的。甚至有时把塑料杯子切掉一段，故意使杯子边缘露出参差不齐的剪切痕迹。

这样做有效果吗？没有。漂亮奇特的容器丝毫没有吸引顾客在咖啡中添加异常调味料（我预料未来几年内，加甜味红辣椒粉的咖啡也不会问世）。但是我们发现了一个有趣的现象，那就是当异常调味料放在漂亮容器里的时候，会有更多顾客对我们说咖啡味道好，建议学校餐厅尽快推出这种特制咖啡，他们愿意付的价格也更高一些。换言之，器皿的档次提高了，咖啡的味道也随之提高。

如果我们事先相信某种东西好，那它一般就会好（我们认为它不好，它也就会不好）。但是，这种影响到底有多深？它只是改变我们的信念，还是连实际体验的心理也一起改变了？换句话说，人们的预知能够改变对味道的辨别结果吗？我们预期某种东西味道好（或者不好），于是它就果真变成那样了吗？

赝品也可以卖出名画的价钱

为了测试这种可能，我和伦纳德、沙恩重新启动啤酒实验，但我们对实验做了一些改变。

实验

我们已经对麻省理工学院特酿做了两种方式的实验——其一是在参与者品尝之前告诉他们酒中加了醋，其二是什么也不告诉他们。假如我们事先不告诉他们加醋的事，直接让他们品尝，之后把加醋的事实告诉他们，他们会喜欢哪一种呢？把他们对事实的知觉放到实际体验之后，能够引发不同的反应吗？

我们先把啤酒放一放，看看另一个例子。假如你听到别人议论，说驾驶某款跑车的感觉棒极了，你就去试驾了一次，然后留下了你对该车的印象；另外一些人没有听到过别人的任何评论，直接去试了车，试车后才听说这款车很火，他们也留下了试驾的印象——你和他们的印象会相同吗？换言之，对车的了解是来自试车之前还是试车之后，对形成印象有影响吗？如果有的话，哪一种更能影响你，是实际体验之前，还是实际体验之后？

这个问题的意义在于，如果提供的信息只是告诉我们某事物的状态，那么，我们是事先把事实真相告诉啤酒品尝者还是事后告诉他们，就与结果没有多大关系了；换言之，如果我们直接告诉他们酒里有醋会影响他们对酒的评价，那么我们在事后告诉他们，也同样会影响他们的评价。说到底，他们都了解到啤酒里加了醋这一负面消息。如果提供的信息只具有告知作用，我们对它的期望也就仅此而已。

从另一方面来说，如果在实验开始之前把酒里加了醋的事告诉参与者能够重塑他们的味觉预期，使之与他们先前获得的这一信息保持一致，那么，事先了解情况的参与者对酒的评价与喝酒后才知道真相的人的评价就会大相径庭。我们可以这样考虑，如果提供的信息能够改变味觉，那么，那些先喝酒然后被告知其中有醋的参与者，与那些处于“盲目”状态（根本不知道酒里有醋）的人对啤酒味道的判断应该是相同的。

他们都是在对啤酒味道做出判断之后，才知道酒中有醋的，这时再改变感官知觉已经为时太晚。

那么，先喝过酒再知道其中有醋的参与者，是否与那些预先就知道真相的人同样不喜欢加了醋的啤酒呢？还是和那些根本不了解真相的参与者一样喜欢它呢？你们怎么认为？

实验的结果是：事后知道真相的学生喜欢加了醋的啤酒的人数比事前知道的要多。事实上，事后知道真相的参与者与根本不了解实情的人对加醋啤酒的喜爱程度是一样的。

这说明了什么？我再举一个例子。假如达西阿姨正在举办车库旧货出售，想把她在漫长一生中所收集的很多东西处理掉。一辆车开过来，停下了，出来几个人，很快就围到了斜靠在墙上的一幅油画前面。你可能和他们一样，认为它很像美国早期原始主义画派一幅很不错的代表作。但是你会告诉他们，这不过是达西阿姨几年前从一幅照片上临摹下来的吗？

你为人实在、正直，愿意对他们说实话。但是，你会等他们欣赏完这幅画再告诉他们，还是马上就说呢？根据我们的啤酒实验，你和达西阿姨最好还是等他们欣赏完毕后再如实相告，这样对大家都好。我并非说这样能够引诱顾客出几千美元来买这幅画（事后知道酒里加醋的参与者与那些根本不知情的人同样喜欢加醋啤酒），但这很有可能会让这幅画卖个更好的价钱。

我们还用更极端的方式进行过一次实验。我们事先告诉一组人酒里有醋（“事先”组），对另一组，则是在让其品尝过一小杯啤酒之后再告诉他们（“事后”组）。品尝结束后，我们不是让他们按自己的喜好做选择，而是给他们每个人一大杯纯百威啤酒，桌子上再给他们放上一瓶意大利香醋和一个滴管，还有麻省理工学院特酿的配方（在每盎司啤酒中加两滴香醋）。我们让他们自己决定是否往酒里加醋，加多少，从而观察他们的行动在多大程度上取决于事先或事后知道酒中加醋这一事实。

结果怎么样？“事后”组中决定在大杯中加醋的人数是“事先”组参与者的两倍！对“事后”组的参与者来说，如果第一次品尝加醋啤酒后觉得还不错（很显然他们这样推理），那么再这样尝一次也是没有什么坏处的。 [1]

[1] 我们还想测试学生们到底在啤酒里加了多少醋，结果发现他们完全是按照配方中的比例加的。

美食不如美器，预期改变品位

如你所看到的那样，预期可以影响我们生活的方方面面。假设你要订一家饭店给女儿举办婚宴。约瑟芬宴会承包公司自夸它的“美味亚洲式姜汁鸡”和“可口卡拉马塔橄榄酱与希腊羊奶干酪调制的希腊式沙拉”做得最好。另一家轰动厨艺公司主推的则是“多汁梅络蜜饯配制的法国肉酱烤鸡胸肉，以色列药草络垫底”和“新鲜樱桃圣女果与脆嫩青菜杂拌，外带山羊奶酪片黑莓酸辣酱汁围边”。

虽然我们无法得知轰动厨艺公司的菜品是否真的胜过约瑟芬，但是它那种详尽深入的描述可能会引导我们对区区的羊奶干酪拌西红柿沙拉抱有非常大的期望。这当然就增加了我们（还有我们的客人，如果他们看到相同的菜品描述）对它赞誉有加的预期。

这一原则，宴会承包商经常用，对我们大家也都有用。我们可以在菜名前加一点儿带异国情调、时髦的词语（“墨西哥辣椒芒果酱”眼下好像风靡一时，或者用“北美草原水牛肉”代替“牛肉”）。如果蒙上顾客的眼睛让其进行品尝测试，这类配方未必有多大用处；但是事先给我们这种信息，用以改变我们的预期，却能有效地影响我们对味道的判断。

如果你请人吃饭，或者劝说孩子吃从前没吃过的东西，这些技巧也相当有用。出于同样的原因，如果你不告诉客人蛋糕是用商店里卖的普通混合粉做的，你调制鸡尾酒的橙汁是转基因产品而不是名牌货，或者，特别是对儿童，不告诉他们果冻胶是从牛蹄子中提炼的，那么大家都会觉得这些东西更加可口（我无意评判这些做法是否道德，只是指出它的后果）。

最后一点，不要低估展示的力量。无论是学习普通的烧烤煎炸，还是在厨艺学校里学习专业烹饪，学会展示盘中食品的艺术同样重要。即使你叫一份外卖，也要把泡沫塑料包装去掉，把饭菜放到像样的盘子里，摆放整齐（尤其是当你和别人在一起的时候）。这样做将使效果大不相同。

这些建议我一直放在心上，因为，除了做一个职业的行为经济学家之外，我还非常想写一本（还没出版）烹饪指南（我想把书名称作“无屑

进餐：在厨房水槽上吃饭的艺术”）。再提一个建议：如果你想让客人更加愉快，那就花点儿钱置办一套高级酒具吧。

进一步说，你要是真的想讲究饮酒的品位，还可以多留点儿意，去选购那些勃艮第、复敦埃、香槟等酒的专用酒杯。每一种杯子都可以创造出特别适合该酒的气氛和情调，让你最充分地欣赏它的品质（尽管严格控制下的实验结果表明，如果把参与者的眼睛蒙起来，酒杯的形状对酒的气味和味道毫无影响，但人们还是会津津乐道于“喝什么酒必须用什么酒杯”——美食不如美器）。自然，如果你能把这个实验的结果统统忘掉，那么，端着精巧的杯子，细品与之相配的美酒就无比惬意了。

这种预期的影响力并不局限于饮食。如果请朋友看电影，你事先告诉他们评论家对该片评价如何高，他们就会更喜欢这部影片。这一点对创建品牌和提高产品的知名度也至关重要。市场营销做的就是这方面的工作——向消费者提供信息，提高他们对产品的预期和真实快感。但是，市场营销人员所制造的预期真的能改变我们的品位吗？

你更喜欢百事可乐还是可口可乐？

你们肯定还记得有名的“百事挑战”电视广告（最起码听说过）。广告里任意挑选顾客，请他们品尝可口可乐和百事可乐，然后让他们当场说明更喜欢哪一种。这些由百事公司拍摄的广告宣称人们喜爱百事可乐超过可口可乐。同时，可口可乐公司的广告又声称人们对可口可乐的偏爱超过百事可乐。怎么会这样呢？难道这两家公司都在捏造统计数据不成？

答案是两家公司对它们的产品采用了不同的评估方式。据说，可口可乐公司采用的是让消费者根据偏好公开挑选，让他们一眼就看到自己喝的是什么，包括可口可乐著名的红色商标。而百事可乐公司采取的挑战方式则是让参与者蒙起眼睛，分别品尝标有“M”和“Q”的两杯饮料。难道是百事可乐在“盲目”测试中味道较好，而可口可乐在“可见”测试中味道较优？

为了更好地解开可口可乐与百事可乐之间的这个谜团，一组优秀的神经学专家——山姆·麦克卢尔、李健、戴蒙·汤姆林、吉姆·西佩尔特、拉塔内·蒙塔古，还有里德·蒙塔古，对可口可乐和百事可乐分别进行了蒙眼的和不蒙眼的测试。这次测试添加了一种现代手段——功能性磁共振成像机（fMRI）。利用这台设备，研究人员能够在参与者摄入饮料时对他们的大脑活动进行跟踪。

顺便说一下，用功能性磁共振成像机进行饮料测试并不容易，因为要进行大脑扫描，被扫描者必须躺在机器上不动。为了解决这个困难，山姆和他的同事们拉了一根很长的细塑料管送到参与者的嘴里，从另一端注入可口可乐或百事可乐。在注入饮料的同时，通过可视方式告诉参与者这是可口可乐，或者百事可乐，又或是某种不知名的饮料。这样，研究人员就可以在参与者知道他们喝下的是可口可乐还是百事可乐，或者是某种不知名的饮料的情况下，分别观察他们大脑的活动状况。

结果怎么样？与可口可乐和百事可乐的广告相同，他们发现，是否告诉参与者饮料的名称，会造成他们不一样的大脑活动。实验过程是这样的：参与者每喝一口可口可乐或百事可乐，他们与情绪中的强烈感受

相关联的大脑中部，即大脑正中前额叶皮层（VMPFC）就会被激活。但是如果参与者知道他喝的是可口可乐，就会发生另外的变化。这时，大脑的额区，前额叶皮层的背外侧部分（DLPFC）与人类大脑高级功能（例如工作记忆、联想，还有高级认知以及与概念有关的区域）也会被激活。百事可乐也有这种情况，但可口可乐更多（自然，那些更偏爱可口可乐的人反应就更加强烈）。

大脑对饮料反应的基本愉快值在两种饮料之间是相似的。但可口可乐相对于百事可乐的优势在于它的品牌——它激活了大脑的高级机制。这些联想因素，而非饮料本身的性质，给可口可乐带来了市场上的优势。

考虑到大脑额区与愉快中心的多种连接方式也是很有意思的。大脑额区的多巴胺链可以投射到愉快中心并把它激活，这可能就是为什么一提到品牌名，人们就更喜欢可口可乐的原因——联想更加强烈，使得大脑中代表这些联想的部分能增加大脑愉快中心的活动。这对所有广告公司来说，当然都是好消息，它说明可口可乐鲜红色的包装，回环式手写体品名，多年来对消费者铺天盖地的信息轰炸（例如，“可口可乐，让一切变得更好”），已经使人们难以分清他们到底是喜爱它的包装，还是喜欢包装里那些棕色冒泡的液体。

预期还可以形成成见。成见，说到底，这是人们希望用来预测体验，对信息进行分类的一种方式。大脑不能在每一种新环境下仅凭片段就开动，它必须建立在从前所收到过的信息基础上。由于这一原因，成见并不是从本质上就有害的。它为我们不断地理解周围复杂的环境提供了捷径。这就是为什么我们看到老年人用电脑，马上就会想到他们可能需要帮助，看到哈佛的学生就会想到他们一定很聪明的原因。 [1] 但是，因为成见给我们提供了对某一群体成员特定的预期，因而它也可能对我们的认识与行为产生不利影响。

---

[1] 麻省理工学院书店里卖一种很不错的T恤衫，上面印着“哈佛：麻省理工学院不是人人都能考上的”字样。

偏见与第三方

有关成见的研究表明，如果我们对某一人群抱有成见，不仅会令我们对他们产生不同的反应，而且当他们认识到强加给他们的标记时，他们自己的反应也不同（从心理学的角度来说，他们被这一标记“启动”了）。例如，亚裔美国人的标记之一是他们在数学和科学方面特别有天赋。关于女性的一个常见标记是她们数学不行。这就是说，亚裔美国女性可能受这两种看法的影响。

实验

事实上也是这样。在一次出色的实验中，玛格丽特·申、托德·皮廷斯基和纳利尼·安巴迪请了一些亚裔美国妇女参加一次数学测验。他们先把她们分成两组：第一组的试题与她们的性别有关，例如问她们对男女同宿舍的做法是否赞成等，因此把她们的思维启动到与性别有关的问题上；第二组试题与民族有关，例如她们会说什么语言，她们在自己家里说什么语言，她们的家庭来到美国的历史等，由此把她们的思维启动到与民族有关的问题上。

两个组的成绩与上面讲过的有关女性与亚裔的两种成见吻合。提醒她们是女性的那一组的成绩比提示她们是亚裔美国人的那一组差。这一结果表明：尽管我们的成见会影响自己的行为，但成见的激活取决于我们当时的心理状态和自我认知。

或许更令人震惊的是，成见可能影响该群体以外的成员的行为。在一项引人注目的实验中，约翰·巴尔、马克·陈和拉腊·伯罗斯让一些参与者做造句练习，重新排列单词顺序，组成句子（我们在第四章里谈到过这种实验）。其中一部分参与者拿到的是诸如“野心”“粗野”“烦躁”以及“冒失”等词汇，另一些拿到的则是像“荣誉”“体谅”“礼貌”以及“敏感”之类的单词。选择这两类词汇的目的就是要通过造句练习，启动两组参与者对“粗野”与“礼貌”的联想（这在社会心理学研究中是一种常用的技术手段，效果非常好）。

参与者们在完成造句练习后，又去了另一间实验室，我们事先告诉他们这是实验的第二阶段。他们进来以后，发现实验主持人正在屋里给另一个实验参与者解释什么问题，很显然，无论主持人怎

么反复讲解，后者就是听不懂（这个“参与者”实际上是由实验的另一名主持人假扮的）。你们猜一下，这些人等了多长时间才开口打断那两个人的谈话，询问让他们到这里来的原因。

等候时间的长短取决于刚才他们造句时所用的词汇。那组用礼貌类词汇的人耐心地等了大约9分钟才开口发问，而另一组用粗野类词汇造句的参与者只等了5分钟就打断了那两个人的谈话。

另一项实验用启动老年人的概念来测试参与者的心理状态，用的词汇是“佛罗里达”“宾戈游戏”和“古老”一类词汇。参与者们完成了造句任务，离开了实验室，以为活儿干完了。事实上，老鼠拉木锨，大头还在后面呢。实验主持人真正感兴趣的是这些参与者要花多少时间才能走出大楼那长长的一段走廊。相当肯定，这一组参与者受了老年词汇的影响，与另一组未受到启动的人相比，他们的速度慢了很多。你们要记住，这组受老年词汇影响而“未老先衰”的参与者并不是真正的老年人，他们是纽约大学的青年男女学生！

这些实验教给我们的是：预期不仅是对冒着泡的可口可乐的热烈情绪。预期能让人们在声音嘈杂的房间里交谈，虽然不时会有些词没有听清，但仍然可以正确理解对方说的是什么。同样，有时手机信息上出现一些乱码，我们也照样能读懂它的意思。尽管预期有些时候让我们显得挺傻，但它同时又威力强大，用途颇多。

那么，我们回头来看一下这一章开头那两个足球迷和决定胜负的那个传球吧。两人同时看一场球赛，但观看角度截然不同——一个人认为球和人都在界内，另一个人则认为是犯规。在体育运动中，这类争议并不完全是坏事，实际上，有时还很有意思。问题在于，同样的偏见可能影响我们对世界其他方面的体验。这种偏见化思维，实际上是绝大多数冲突升级的主要根源，不管是以色列与巴勒斯坦、美国与伊拉克、塞尔维亚与克罗地亚，还是印度与巴基斯坦的矛盾，都是如此。

在所有的冲突中，冲突双方的人读过的可能是差不多的历史书，甚至学到的是同一历史事件，但对于是谁挑起的冲突，是谁的责任，谁应该做出让步等问题，双方却很少持有相同看法。在这些问题上，我们植入的观念，比在体育赛事中支持哪个队要强烈得多，于是我们紧紧抓住这些观念不肯放弃。这种观念越强烈，双方在“事实真相”上看法一致的可能性就越小。很明显，这令人忧虑。我们更乐意看到，只要有关各方

能够坐到同一张桌子旁边，就会有助于消除分歧，就有可能很快达成一致。但是历史向我们证明，结果远非如此。现在我们终于知道了这些不幸和失败的理由。

但是，我们还有理由抱有希望。在我们的实验里，尝酒前后都不知道加醋，与尝酒之后才知道加醋，都能品出酒的真正味道。这一方法也可以用来解决争端：双方不带偏见地提出各自的认识——只是揭示事实真相，而不去涉及是哪一方采取了什么行动。这种“蒙眼”状态有可能帮助我们更好地认识事情的原委。

即使不可能完全消除固有观念和现有认识，但我们起码可以承认人人都存在偏见。有了这样的共识，我们就可能接受，冲突的解决一般需要中立的第三方来制定法则。我们被固有的信念所禁锢，它使我们对某些事实视而不见，我们需要一个未曾被我们的预期所影响的第三方。当然，接受第三方的意见并不容易，有时甚至不可能；但是一旦这成为可能，当事双方都可能受益匪浅。为了这个理由，我们必须坚持下去，不断加以尝试。

第十章
价格的魔力：
为什么我们喜欢买贵的东西？

神奇的安慰疗法

如果你生活在20世纪50年代，胸口疼痛，心脏病专家很可能建议你接受一种叫作胸廓动脉结扎的手术，来治疗心绞痛。在这种手术中，医生给病人全身麻醉，从胸骨处切开胸腔，把胸腔内的动脉结扎起来。这样一来，问题就解决了！心包膈动脉的压力增大，心肌血流得到改善。

很明显，这种手术很成功，到20世纪50年代已经整整流行了20年。但是1955年的一天，西雅图的心脏病医生伦纳德·科布和几个同事对此产生了怀疑。这种疗法真的有效吗？真的起作用吗？科布决定采用一种非常大胆的方法来求证这种疗法的有效性：他要对1/2的病人实施真手术，对另外1/2的病人实施假手术。然后，他要看一看哪些病人的疼痛减轻了，哪些病人的健康状况真的改善了。换言之，对病人进行手术像切鱼片一样，硬生生一直切了25年，心脏科的医生们终于要对这种手术做一次科学的、严格控制下的检测，以判定它的有效程度究竟如何。

为了进行上面所说的这一测试，科布医生按照传统的方式给一部分病人实施了手术，对另外一些人则实施了安慰性手术。真正实施手术时，就像前面提到的那样，实施麻醉，切开病人胸腔，结扎胸腔动脉。施行安慰手术的，手术医生则只是实施麻醉，用手术刀把病人胸部肌肉划开两道，然后缝合，留两道细微的缝合痕迹，仅此而已。

结果令人惊异无比。做过胸腔动脉结扎的和没有真正做过手术的两组病人都说疼痛减轻了。两组病人的手术效果都持续了大约三个月——然后又开始抱怨胸口疼痛复发。同时，心电图显示，做过真正手术的病人与做过安慰性手术病人的状况没有区别。换言之，传统的手术治疗好像起到了短期减轻疼痛的作用，但安慰手术也是这样。到头来，两种手术疗法都没有产生长期疗效。

近年来，医生们又对另一种医疗方法做了类似的测试，结果也惊人相似。早在1993年，J. B. 莫斯利，一位整形外科医生，对于某种针对膝部关节痛所实施的关节镜手术越来越感到怀疑。这种疗法真的有效吗？莫斯利医生和他的同事们从休斯敦退伍军人医院招募了180名关节炎患者，并把他们分成了三个组。

第一组实施传统疗法：实施麻醉，在膝盖部位切三刀，置入关节镜，切除软骨，矫正异常软组织，用10升盐水清洗整个膝部。第二组的疗法是：麻醉，膝部切三刀，置入关节镜，用盐水清洗膝部，但是不切除软骨。第三组用的是安慰疗法，看起来就像前两组一样，既有麻醉又有切口，手术过程的时间也相同，但是关节内没有置入关节镜，换言之，这只是一次模拟手术。

在手术后的两年里，医生对三个组的病人（就像其他的安慰疗法实验一样，其中也包括志愿者）都做了跟踪测试，以确定疼痛是否减轻及减轻的程度，并且检测了所有参与者恢复正常行走和爬楼梯所需要的时间。效果怎么样？实施全套手术和单独置入关节镜的两组病人非常满意，纷纷表示要向亲戚朋友推荐这种疗法。但奇怪的是，出了一条爆炸性消息，实施安慰疗法的那个组，也同样减轻了疼痛，同样恢复了正常行走，就和真正做过手术的那两组病人一样。针对这一使人惊诧的结果，莫斯利实验小组成员之一的内尔达·雷伊医生写道："对于膝部关节炎患者，实施关节镜置入和软骨组织清理手术的效力，竟然与安慰疗法不相上下。这一事实让我们质疑，在这种手术上花的10亿美元是否应该用到更需要它的地方。"

如果你能预料这一结果会引发原子弹爆炸般的效果，那你可就猜对了。自从这篇研究报告被刊登在2002年7月11日《新英格兰医学》杂志上以后，有些医生就大吵大嚷，声称该报告造假，在不同场合利用各种形式对研究的方法和成果提出质疑。莫斯利医生争辩说，这一研究是经过详尽安排、严格实施的。"作为医生，最重要的不是操刀技术如何精湛，而是手术后患者的康复情况。那些一年到头经常实施关节镜手术的医生，毫无疑问，对安慰疗法的效力感到尴尬。你们可以想象得出，他们会动用一切力量，寻找一切理由来否定我们的研究成果。"

不管你在多大程度上相信这一研究的结果，有一点是清楚的：我们应该给这些特定患者的关节镜手术打个问号，同时加强对各种医疗手段有效性的求证。

在第九章里，我们看到，预期可能会改变人们对体验的认识与品评。在本章中，我们不但将看到信念和预期对人们视觉、味觉及其他感官现象认识与解析的影响，还会看到人们的预期能够改变他们的主观，甚至客观体验，从而对他们施加影响（有时这种影响非常巨大）。

最重要的是，我想探索安慰疗法目前尚未被人们了解的一面，也就是价格在这一现象中的作用。高价的药品是否会比低价的让我们感觉更有效？高价的药品真的从生理学意义上比低价品牌有更好的药效吗？那么，高价的医疗手段，新一代的医疗器械，例如，数字化心脏起搏器和高科技支架，又会怎样呢？价格真的影响疗效吗？如果是这样的话，岂不是表明美国的医疗保健费用支出还要继续飙升？好吧，我们从头道来。

“安慰疗法”的英文单词“placebo”来自拉丁文——“我会让你满意”。这个词在公元14世纪专指丧礼上雇来在死者灵前号丧的假哭者。1785年，它出现在《新医学词典》中，指的是“非正规的边缘医疗方法或药物”。

安慰疗法的效力最早见诸医学文献记录是在1794年，一个名叫杰尔比的意大利医生发现了一桩奇怪的事情：在疼痛的牙齿上抹一种昆虫的分泌物可以止疼，这种止疼效果能够持续一年的时间。杰尔比陆续给牙疼病人使用这种昆虫分泌物，并且对病人的反应做了非常详尽的记录。抹过这种“药”的病人中有68%对他说，一年之内他们的牙没有再疼过。我们没有关于杰尔比医生和昆虫分泌物更详细的资料，但可以相当肯定，他使用的昆虫分泌物与治疗牙疼无关。但问题在于，杰尔比相信它有用，而且他的多数病人也这样认为。

当然了，市场上的安慰剂不仅仅是杰尔比医生的昆虫分泌物。近代以前，几乎所有的药品都是安慰剂。蟾蜍眼睛、蝙蝠翅膀、晒干的狐狸肺、水银、矿泉水、可卡因、电击器等，所有这一切都被当作包治百病的灵丹妙方在市场上兜售过。当年，就在林肯躺在福特剧院大街的对面奄奄一息的垂危时刻，据说他的医生在他的伤口上涂过一种“木乃伊膏”——将埃及木乃伊磨成粉末制成的膏状体，据说可以治疗癫痫、脓疮、皮疹、骨折、麻痹、偏头痛、溃疡，还有其他各种各样的疾病与创伤。甚至到了1908年，“正宗埃及木乃伊”还被印刷在默克公司的销售宣传册上供人订购——直到今天，世界上可能某些地方仍然在使用它。

木乃伊粉其实还算不上最恐怖的药。17世纪有一个“包治百病”的药方是这样写的：“红发新亡男尸，生前未受伤，无表皮损害，年龄24岁，死亡时间一天之内，以绞刑、轮刑或尖桩处死者为佳……放置于日光和月光下一天一夜，然后切为片状或粗条。撒少许芦荟于其上，以减轻苦味。”

我们可能认为自己与那时的人已经大不相同了，其实不然。安慰疗法对我们仍然具有魔力。例如，多年来医生一直采取切除腹部疤痕组织的方法，认为这样做可以消除慢性腹痛——直到后来，研究人员在严格控制下做了模拟手术，患者同样反映说疼痛消失。恩卡胺、氟卡胺，还有美西律，这些都是医生经常开给心律不齐病人的标示外使用药物（off–label，即用于药品说明书范围之外），但最近有研究发现，它们可能引起心脏停搏。研究人员对6种最常用的抗抑郁剂的疗效进行了测试，结果发现，其中75%的药品用安慰剂代替亦可以取得相同疗效。治疗帕金森的脑部手术也同样如此，医生给几个患者的颅骨上钻了孔，并没有实施全部手术，以检测其疗效，结果发现真假手术的效果相同。这样的事例还有很多。

有人可能争辩说，这些现代医疗手段和药物都是依据最良好的意图发展起来的。这话不假，但过去人们在使用埃及木乃伊粉时也是如此。有些时候，木乃伊粉具有与当时其他所有药品相同（起码不亚于）的疗效。

安慰疗法与安慰剂的作用靠的是暗示的力量，它起作用是因为人们的信任。只要你看见医生，就会感觉好一些了。你服下一片药，就会感觉又好了一些。如果医生是一位有名的专家，或者你吞下的是某种疗效卓著的名药，你的感觉就更好了。不过，暗示是怎样影响我们的呢？

总的来说，有两种机制能够形成预期，使安慰疗法与安慰剂起作用。其一是信念——我们对某种药品、某个手术或有关人员的信赖或信任。有些时候，只要医生或护士来到我们面前安慰鼓励一番，不仅会让我们精神上感觉好一些，还会真的激活我们体内的康复功能。仅仅看到医生对某一治疗方案或手术表现出的热情，就可能使患者未经治疗就产生某种有效的感觉。

第二个机制是条件反射。就像巴甫洛夫著名的条件反射实验（狗一听到铃响就流口水）一样，经过重复的体验，人的体内就能建立起一种期望。假如你每天夜晚都打电话预订比萨饼，那么送外卖的人一按门铃，还没有闻到比萨饼的香味，你的消化液就开始分泌了。或者你正在蜜月中，和你新婚的妻子偎依在沙发里，你眼看着壁炉里噼里啪啦的火苗，耳鬓厮磨的爱欲会促使你的大脑释放内啡肽，为你们下一步的亲热做铺垫，把你的这种幸福感推向爱河深处，温柔乡里。

关于疼痛，良好的预期能够释放荷尔蒙和神经传递素，诸如内啡肽和镇静素，不仅能抑制疼痛，还能产生强烈的快感（内啡肽能激发与可卡因相似的感受体）。例如，我清楚地记得当年躺在烧伤病房里，疼痛难忍，但只要一看到护士走过来，手里的注射器针尖还在滴着止痛剂，我就会长长地松一口气，止痛剂终于来了！我的大脑马上就会开始分泌抑制疼痛的阿片肽，尽管针头还没有扎进我的皮肤。

价格越贵的药越有效吗？

熟悉未必产生轻视，但它的确能产生预期。品牌、包装还有关爱之人所做的承诺，都能使我们感觉舒服一些。但是，价格又怎样呢？某种药品的价格能够影响我们对它的预期吗？

一说到价格偏见，我们很容易想到4 000美元的沙发肯定比400美元的坐得舒服；设计师款的牛仔裤肯定比沃尔玛的普通货缝制得更好，穿着更舒服；高级电动砂轮机肯定比低档货好用；皇朝大饭店的烤鸭（每只19.95美元）肯定比王老五面条铺的烤鸭（每只10.95美元）强得多。但这些隐含的质量差别会影响实际的体验吗？这种影响能进而延伸到主观体验——诸如我们对药物的反应之中吗？

比如说，价格低廉的止痛片就不管用，价格高的就立竿见影吗？冬天感冒，在折扣店买的感冒药就不见效，而大药房的高价药吃了就觉得管用吗？你患哮喘病，普通药品不见效，著名厂家刚上市的新药真的更好吗？换言之，药品也和中国菜、沙发、牛仔裤、工具一样吗？我们能够断定高价格等于高质量，我们的预期可能被直接转换成产品的客观功效吗？

这一问题特别重要。事实上，即使你穿的是低价牛仔裤，别人也不会说什么。只要自制一点儿，我们也能对那些价格昂贵的名牌敬而远之。但是，事关身体健康，你还能够讨价还价吗？普通感冒先放下不说，如果到了性命攸关的时刻，我们还有多少人会锱铢必较呢？不会的——我们会为自己、为孩子、为亲人竭尽全力，花多少钱都在所不惜，一定要选最好的药。

如果我们想选择最好的，那我们会不会感觉价格高的药品比价格低的有效？价格的高低真的能让我们感觉不一样吗？几年前，我和麻省理工学院研究生丽贝卡·韦伯、斯坦福大学教授巴巴·希夫、济夫·卡蒙做了一系列实验，决定将问题弄个明白。

实验

假设你正在参加一项实验，测试一种名叫维拉多尼–RX的新型

止痛药的效力（在实际的实验中，我们找了大约100名波士顿成年志愿者，现在我们让你来代替他们）。

早上，你来到麻省理工学院的传媒实验室。塔娅·利里是一位年轻女性，身着整齐利落的职业套装（这与麻省理工学院学生们的着装形成鲜明对照），她热情地接待了你。她说话带着点儿俄罗斯口音，胸前带照片的识别卡标明她是维拉制药公司的代表。塔娅请你花点儿时间阅读一下维拉多尼–RX的简介资料。你向周围扫了一眼，注意到房间的陈设布置就好像医院的办公室：被人翻旧了的《时代》和《新闻周刊》散乱地随意放着；几份维拉多尼–RX的简介资料摊开放在桌面上；旁边有一只用来当作笔筒的杯子，上面印着公司的徽标，徽标设计得很漂亮。“维拉多尼是阿片肽家族一种疗效卓著的新药。”你从简介里读到：“在实验者与被实验者双方都不知情的条件下，临床实验证明，服用维拉多尼的患者中，92%以上的人在服用10分钟内报告疼痛显著减轻，止痛效果可持续8个小时。”价钱呢？简介中说，2.5美元一粒。

你刚一读完简介，塔娅就把丽贝卡·韦伯叫进来，自己出去了。丽贝卡穿着一件白大褂，脖子上挂着听诊器。她询问了几个有关你本人病史和家族病史的问题，又拿起听诊器检查，听了你的心音，接着测量了你的血压，然后把你固定在一台样子很复杂的机器上。她从机器上拉出带电极片的电线，电极片上面涂了绿色的电极膏，缠到了你的手腕上。她解释说，这是一台电击发生器，用来测量你的疼痛敏感度和疼痛忍耐力。

丽贝卡把手放到你的手腕上，通过电线向电极片输送了几股电流。开头的几下电击，你只感到有点儿不舒服。后来就感觉疼了，疼痛越来越厉害，最后你睁大双眼，心跳加速。她记录了你的反应。然后她又给你施行了一种新的电击。这一次，她操纵电击强度从小到大不断变换频率以随时改变疼痛强度：有时非常疼，有时只是稍微有点儿不舒服。每一次电击过后，她都要求你做记录，记下你感受到的疼痛强度。屏幕上有一道从左到右的显示条（直观疼痛量化显示），从左端的“无疼痛感”到右端的“非常疼痛”，你点击鼠标在上面选择。

这一番折磨告一段落，你抬起眼睛向上方看。丽贝卡站在你面前，一只手中是一粒维拉多尼，另一只手里是一杯水。“服药后15分钟，药效达到最高值。”她告诉你。你把药片一口吞下，到房间角落

的一把椅子上坐下，翻看那几本过期的《时代》和《新闻周刊》等待药片发挥效力。

15分钟以后，丽贝卡又一次把绿色油膏涂到电极板上，笑容可掬地问：“准备好继续实验了吗？”你有点儿紧张，但还是说：“没问题，开始吧。”你抬起眼睛看着机器，电击再次开始。和刚才一样，每次电击以后，你都会记录下疼痛的感觉。不过你现在的感觉可大不相同了。一定是维拉多尼–RX的作用！疼痛不再那么剧烈难忍了。你带着对维拉多尼非常高的评价离开了实验室。实际上，你正盼望着你家附近的药店赶快卖这种药呢。

一点儿也不错，多数实验参与者也都得出了这一结论。在服用维拉多尼并接受电击后，几乎所有人都说疼痛减轻。但是，如果所谓的“维拉多尼”只不过是普通的维生素C胶囊，意义就非同一般了。

从这一实验里，可以看到我们的药片发挥了安慰剂的效力。但是，假如我们把维拉多尼的定价改了，比如说，我们把它的价格从每片2.5美元降到10美分，参与者的反应会有不同吗？

下一个测试，我们把药品简介上原来的价格（每片2.5美元）划掉，添上新的折扣价10美分。这样能够改变参与者的反应吗？非常正确。价格是每片2.5美元时，几乎所有的参与者都声称该药能减少疼痛；但是当价格降到10美分后，这样说的人就只剩1/2了。

不仅如此，我们还发现价格与安慰疗效的关系因人而异，近期备受疼痛折磨的人，对价格与安慰疗效的关联有特别深刻的体会。换言之，人们受疼痛折磨越多，对止痛药品的依赖也越大，这种关联感也就越强烈：价格越低，他们感觉受益越少。在药品方面，我们发现的是，一分钱，一分货，你付多少钱，就有多大疗效，价格能够改变体验。

我们从另外一项实验里也不约而同地得到了同样的结论。一个寒冷的冬天，我们在艾奥瓦大学做了一项实验，对一部分学生进行跟踪调查，以了解他们在患了感冒以后，是会花全价买药，还是会到折扣商店买降价药，以及在两处买的药的效果是否有差别。到了学期末，13个参与者说他们买的是全价药，16个说买的是降价药。哪些人买的药更有效？我认为你们应该猜到了：13个花全价买药的学生认为他们比那些从折扣店买药的人痊愈得快多了。你们看，非处方感冒药的疗效取决于你

付了多少钱。

从我们的医药实验中可以看到价格是怎样驱动安慰疗效的。那么，价格是否会影响日常消费品呢？我们找到一种绝好的实验物——SoBe（肾上腺素功能饮料），一种号称能“提高运动能力”，并且提供“超常机能”的饮料。

实验

第一次实验，我们把售货柜台摆在大学健身馆入口处，出售SoBe。第一组学生按正常价格付款。第二组学生也付款购买，但付的大约是正常价格的1/2。锻炼结束后，我们问他们与正常运动后相比，现在感觉怎么样，是感觉更轻松一些还是感觉更累？喝过饮料的两个组都说感觉比平常轻松了一些。这种回答似乎有些道理，尤其是考虑到每瓶SoBe中都含有相当比例的咖啡因。

但我们关心的是价格的影响，而非咖啡因的影响。较高价格的SoBe比半价的更能减轻疲劳吗？你们通过维拉多尼的实验就可以想象到，结果是这样的。买较高价格饮料的学生比那些买半价饮料的学生感到更加轻松。

这个实验很有意思，但是它是以参与者对自己状态的印象为基础的，这是他们的主观意见。怎样才能更直接、更客观地对SoBe进行测试呢？我们想出一个办法：SoBe宣称有“提高大脑活力”的功效。于是，我们决定用一系列单词组合测验来对这一功效进行检验。

测验是这样进行的。1/2的学生花全价买SoBe，另外1/2则以半价买入（我们要求他们用信用卡付款，实际上是由家长付钱）。喝下饮料后，我们让学生们看了10分钟的电影（我们解释说，这是为了让饮料在体内充分发挥效力）。然后我们发给他们每人15道单词组合题，要求他们在30分钟内把给出的字母组合成单词，越多越好，最多者为胜出。

我们事先已经让一部分没有喝SoBe的学生做过摸底测验，并有了平均的成绩标准。这些学生在15道题中平均答对9道。用这些题来测试喝过SoBe的学生，结果会怎样呢？花全价买饮料的学生平均做对了9道——与根本没喝过SoBe的学生相同。更有意思的是，花半价买饮料的这

些人的平均成绩为：答对6.5道题。我们从中可以得出什么结论？价格确实决定成绩，在这一案例中，两组学生组词的表现有28%的差别。

这样看来，SoBe一点儿也没有使人的大脑更灵活。这能说明该产品就像银样镴枪头——中看不中用吗？为了得出确切答案，我们另做一项测试。我们在单词组合测验小册子的封面上印了如下信息：“SoBe显示出改善思维功能的效果，饮用后可以提高，例如组词测验的成绩。”我们还编造了一些数据，说SoBe网站声称已有50多项研究成果肯定了该产品的功效。

结果怎么样？花全价买饮料的学生的平均成绩仍然比花半价买饮料的好。但同时，试题封面所印的有关信息也发生了作用。全价组和半价组的学生，读到了这些信息，受到提高成绩的“启动”，他们的成绩要高于试题封面上什么都没印的那两组。这一次，SoBe真的使人的大脑更灵活了。我们吹嘘说有50多项研究结果表明SoBe能够改善思维功能，那些付半价买饮料的人平均每人多答对了0.6道题，但是同样被我们忽悠了的付全价的学生，竟然平均每人多答对了3.3道题！换言之，饮料瓶上的信息（还有试题封面上的）与价格相加的威力，比瓶子里饮料本身的威力要大得多（当然，这一点可能还有争议）。

那么，我们在价格上打了折扣，注定得到的东西就差更吗？如果我们依赖自己非理性的直觉，实际上就是这样。如果我们看到半价商品，我们本能地断定它的质量就比全价的差——事实上，是我们把它看得差了，它也就真的变差了。怎么纠正呢？如果我们定下心来，理性地拿产品与价格做一番比较，就能克服那种无意识的冲动，不再把产品的销售价格与内在质量挂钩了。

我们在一系列实验中对此做了测试，结果是那些能够平静地考虑价格与质量关系的消费者，不大可能认为半价饮料的效果一定就差（那么，他们做起组词测验来也比这样认为的人的成绩要好）。这一结果不但给我们指出如何解决价格与安慰疗法、安慰剂之间关系，还指出了“便宜没好货”的说法其实是对低价的一种无意识的反应。

到现在为止，我们看到了价格怎样驱动安慰疗法、安慰剂、止痛剂和能量饮料的功效。但是还有一点需要考虑：安慰疗法和安慰剂有作用，我们是否就可以心安理得地享用了？或者说，安慰疗法和安慰剂就是有害的——是江湖郎中的骗局，不管人们感觉有用没用，都应该一律

摒弃吗？在你回答这个问题之前，我先跟你打个赌。如果你发现了一种安慰剂或安慰疗法，不仅能使你感觉有效，还真的能治好你的病，你以后还会再用它吗？你如果是医生，会怎么办？你明知是安慰剂或安慰疗法，你还会给病人用吗？我再讲个故事来把话说得更明白一些。

安慰疗法的去与留

公元800年，教皇利奥三世为罗马帝国的查理曼大帝加冕，建立了神权与政权的直接联系。从那时起，神圣罗马帝国的皇帝，以及后来欧洲各国的国王，都被笼罩上君权神授的光环。由此引申出所谓的“御手触摸”——能治愈百病。整个中世纪，历朝历代的史学家都在编年史中记载，伟大的君主经常驾临他的臣民中间，用触摸的方式为他们治病。例如，英王查理二世（1630—1685年）在位期间曾为大约100 000人实行触摸治疗，记录中甚至有名有姓地记载了几名美洲大陆的殖民者，不远万里从新大陆赶回欧洲，为的就是在查理二世经过的路上接受触摸，治愈疾病。

“御手触摸”真的有效吗？如果经过御手触摸，没有人病情见好，那么这种做法应该就逐步消失了。但从历史记录来看，据说医好有数千人之多。淋巴结核病，那时经常被误诊为麻风病，此病会损毁人的容貌及皮肤，病人必须与外界社会隔离，据说，它就是因为国王之手的触摸才得以绝迹的。莎士比亚在《麦克白》第四场第三幕里写道：“得怪病的人们，全身肿胀溃烂，惨不忍睹……（陛下）念着神圣的祈祷词，为他们的痊愈祝福。”御手触摸的传奇一直持续到17世纪20年代，那时人们不再相信君权出于神授了——而且（我们可以想象）“新的，改进了的”埃及木乃伊膏之类的“先进”疗法使御手触摸相形见绌。

人们一想到诸如御手触摸一类的安慰疗法，一般都会斥之为“仅仅是心理作用”。但是，安慰疗法的力量不是“仅仅”两个字就可以说完的，事实上，它显示了我们大脑对身体的神奇控制方式。大脑如何实行这种神奇的控制，现在还不是很清楚 [1] 。当然，其中某些作用肯定与降低压力，改变荷尔蒙分泌，调节免疫系统等有关。我们对大脑与身体的关联了解得越多，过去一些黑白分明的事物反而变得模糊不清。最明显不过的就是安慰疗法和安慰剂了。

现实中，医生一直都在使用安慰疗法和安慰剂。例如，2003年时进行的一项研究表明，医生给患咽喉炎的病人使用抗生素，后来发现其中超过1/3的病例是病毒引起，抗生素对这些患者毫无作用（同时说明了为什么对抗生素产生抵抗的人越来越多，这对我们大家都构成威胁）。

但是，你认为医生对病毒性感冒的患者就不再使用抗生素了吗？即使医生知道某些感冒是病毒性的而不是病菌性的，他们也仍然认为患者需要某种安慰。最常见的情况，病人想拿到一张处方，但是如果内科医生用这样的方式来满足病人的心理需要，正确吗？

事实上，医生一直在使用安慰疗法和安慰剂，但这并不代表他们真的想这样做，我猜测，这种做法使他们心里也有些不舒服。职业的训练使他们自认为是科学一族，有问题应该到现代医学的最高技术中寻找答案。他们以白衣天使自诩，而非巫医骗子和江湖郎中。所以即便扪心自问，他们也很难承认，他们在行医过程中竟然会使用安慰疗法来增进患者的健康。假如一个医生，不管多么不情愿，但他可以使用一种有效的安慰疗法来救治病人，那么，他应该积极热心地去开这个处方吗？说到底，医生对一种治疗方案是否热心可能会在很大程度上影响实际疗效。

还有另一个问题，有关美国的医疗保健事业。美国的医疗保健投入在国内生产总值中的占比已经是西方国家中最高的了。我们应该如何对待人们感觉高价药品（50美分的阿司匹林）比低价药品（1美分的阿司匹林）更有效这一现实呢？我们是该放任人们的非理性，继续提高医疗保健的成本呢，还是坚持要求人们使用市场上最便宜的普通药物及医疗手段，而不采用那些疗效更好、价钱也更贵的新药呢？我们该如何建构成本与共同负担的医疗机制使其发挥最大效能，如何让需要的群体能买到廉价药品而不降低他们应该享受到的医疗水平？这些都是建构医疗保健制度最关键、最复杂的问题。

安慰疗法和安慰剂也令市场营销人员左右为难。职业道德要求他们创造可预期价值，但如果过度宣传某个产品的客观价值，根据夸大的程度，就可能成了歪曲事实，甚至成了散布谣言。我们看到，对医药、软饮料、大众化妆品和汽车来说，预期价值可能成为真正价值。如果人们从某一产品中获得了比较大的满意度，是否就是营销人员炒作的结果呢？我们对安慰疗法想得越仔细，对信念与现实之间的模糊界限考虑得越多，这些问题就越难回答。

作为一个科学工作者，我认为，对我们的信念和各种医疗方法的疗效所实施的实验都是有价值的。同时，我很清楚上述实验，特别是关于医学上安慰疗法的实验，引发了很多伦理问题。的确，我在这一章开头举出的胸廓动脉结扎手术问题就引起了伦理方面的争议：很多人强烈呼吁，反对给病人实施假手术。

为了弄清楚某一疗法是否应该继续使用，就把它暂停下来，这样很可能牺牲眼下一些患者的健康甚至生命，一想到这里就让人很难接受。例如虽然一个患癌症的孩子正在接受的是安慰疗法，为的是几年以后患同样病症的其他人可能会有更好的治疗方法，但这仍令人难以接受。

同时，如果因此而停止安慰疗法的实验，同样令人难以接受。这种疗法可能会让成千上万的人接受无作用（有风险）的手术。在美国，各个步骤都经过科学测试的外科手术很少。因此，我们实际上并不了解很多手术是否真能治愈疾病，或者像从前的一些手术一样，是因为安慰疗效才取得效果。由此，我们会经常想，是否应该先更仔细地研究某些疗法和手术，在真正弄清楚它们之前不要行动。我讲一个亲身经历的事情，关于一种治疗方法，我觉得我是受了虚假宣传的引诱，但实际上，我不过是经历了一次痛苦的体验。

---

[1]　我们对安慰疗法（剂）如何止痛有相当准确的了解，因此我们采用这一方面的案例较多，但我们对它的其他功效知之甚少。

应该让烧伤病人穿紧身衣吗？

那时我在医院里住了漫长的两个月，我的专业理疗师告诉我了一个令人兴奋的消息。有一种叫作“Jobst”的高科技理疗紧身套装，是专门为我这样的严重烧伤病人设计制造的，它的质地像丝绸一样柔滑，会对我仅存的少许皮肤施加压力，增进皮肤生长。她告诉我全世界一共有两个生产厂家，一家在爱尔兰，另一家在美国。我可以量身定做。她还告诉我，这套紧身服包括裤子、上衣、手套，还有面罩，因为尺寸完全合身，所以能一直紧贴我的皮肤，活动的时候，它会轻轻地按摩我的皮肤，使皮肤上的红斑和过度生长的疤痕逐渐消失。

我是多么兴奋！我的理疗医师舒拉告诉我，这套紧身服有多么奇妙，还有不同的颜色，我立即想象我从头到脚都包在紧身服里面，像电影里的蝙蝠侠，但舒拉马上给我泼了点儿冷水，说其实只有两种颜色，棕褐色的是专门给白人的，黑色的是给黑人的。她还说，过去曾有人穿这样的紧身服去银行，被人们误以为是抢银行的强盗，打电话报警。现在你再订紧身服，工厂会在胸部印上特别的说明，用以解释你的身份。

她的话并没有扫我的兴，相反更增加了我的兴趣。我暗自发笑，想到穿上它走在大街上，人们都不认识我，那有多好。除了我的眼睛和嘴巴，别人什么也看不到，他们也看不到我的伤疤了。

我想象着这套丝绸般的紧身衣，认为在它到来之前，一切痛苦我都能忍受。时间一周一周过去，衣服终于送到了。第一次穿，舒拉过来帮忙。我们先穿裤子：她把裤子打开，带着棕褐色的光泽，开始往腿上穿。那种感觉可不像柔滑的丝绸在轻轻地按摩我的伤疤，而是像帆布一样又粗又硬，仿佛要把我的伤疤扯开。但我还是不甘心，还在想着从头到脚全穿上了，会是一种什么感觉。

几分钟以后，事情很明显，从度身定做到紧身衣到货，这期间我的体重增加了（他们每天给我喂7 000卡路里的食物和30个鸡蛋以增进我康复的速度）。紧身衣不太合身。不管怎样，我已经等了这么长的时间了。最后，又拉又扯，大家一起耐心努力，我终于把它全部穿上了。长袖上衣紧紧地压迫胸部、肩膀和胳臂，面罩紧紧裹在脸上，长裤从脚趾

一直向上套到臀腹部，另外还有手套。全身只有脚趾尖、眼睛、耳朵和嘴露在外面，其他部分都被包裹到了棕褐色的紧身衣里面。

紧身衣的压力似乎每一分钟都在增加，里面燥热难忍，伤疤处血液循环不畅，热量使伤疤部位充血，变得又红又痒。胸前解释“我并非强盗”的标志也不顶用，它用的是英文，而不是希伯来文，因而毫无价值。我的美梦没有成真。我费了九牛二虎之力才把它脱下来，理疗师又重新给我量了尺寸，把详细资料寄到爱尔兰，再定做一套更合身的。

新的紧身衣的确合身了，但除此之外也好不到哪里去。我被这种疗法折磨了好几个月——又痒又痛，得拼命挣扎才能穿上，一不小心就会把刚长出来的嫩皮磨破（新皮磨破了之后得很长时间才能长好）。最后，我知道这套紧身衣根本没有效果，起码对我是这样。我身上被它覆盖的部分和未覆盖的部分没有任何区别，我从它那里得到的只有受罪。

你看，让烧伤科病人参加实验，用来测试紧身衣的效果（它的不同材质、不同的压力水平等），这种做法在伦理上是有问题的，若要让某个人参与有关安慰疗法的实验就更加困难了。如果没有充足的理由，让那么多病人多年来忍受某些疗法引起的痛苦，在道义上也说不过去。

如果将这种合成材料紧身衣与其他方法做对比测试，如与某种安慰疗法做对比测试，后者可能更有利于减少我的日常痛苦。它或许还会激发新的实验方式——真的有效的方式。他们没有做这样的实验，代价是让我和其他跟我一样的病人白白遭受痛苦。

我们是否应该继续对安慰疗法、安慰剂进行实验呢？对医学方法和安慰疗法进行测试和实验，牵涉道义上的两难困境，这是客观现实。我们应该对这种实验可能带来的好处与实验的成本和代价加以比较，因此，我们不能，也不应该无休止地对安慰疗法一直实验下去。但就目前来说，我觉得我们的实验还远远不够。

第十一章
人性的弱点：
为什么我们不诚实？

考试中你会作弊吗？

2004年，美国全国抢劫案的总涉案金额为52 500万美元，平均每起案件的涉案金额为1 300美元，也就是说，在每起抢劫案中，罪犯得手的钱相对并不多。对比抓捕罪犯和监禁过程中所动用的警力，以及司法、惩戒等投入（还不算这些犯罪所引发的报纸和电视报道的费用），罪犯实际所抢的钱真的不算多。当然，我不是因此就说可以容忍这些以犯罪为职业的行为。他们是盗贼，我们必须加强防范，自我保护。

但是，我们另外考虑一下：每一年，因职场雇员盗窃与舞弊所造成的损失的总金额大约是6 000亿美元，这个数字远远高于抢劫、入室盗窃、偷窃和汽车盗窃金额的总和（职场犯罪2004年的涉案金额约为160亿美元），这比几百万个职业犯罪分子一辈子可能偷到的钱加起来还多，几乎等于通用电气公司股票市值的两倍。问题还不只这些。根据保险行业的报告，每年投保人对财产损失的故意虚报就达240亿美元。同时，美国税务局（IRS）的工作人员估计，每年的税收流失高达3 500亿美元，也就是说他们预计美国纳税人应该缴纳的税款与实际缴纳税款之间的差额为3 500亿美元。零售业有它自己头痛的地方：很多人买了衣服把标签藏在里面穿，穿过了再拿回来全额退货，这致使美国零售业每年在这些二手衣服上的损失就高达160亿美元。

除了这些随时可见的不诚实事例之外，还有像美国国会议员从他们喜欢的说客那里接受免费高尔夫球招待券，医生从他们使用的病理实验室拿回扣，公司主管倒着填股票期权日期以提高自己的收益等大量的令人难以容忍的不正当经济行为，相比之下，普通人骗保险、退衣服等小把戏所拿到的那点儿钱，简直是小巫见大巫。

2001年安然丑闻曝光（事情很明显，安然连续6年荣获《财富》杂志“最具有创造力的公司”称号，但它的业绩很大程度上来源于其在做假账上的“创造力”）。一次吃午饭时，我和多伦多大学教授妮娜·马萨尔、加州大学圣迭戈分校教授奥恩·阿米尔谈到了“诚实”这个话题。我们不理解，为什么某些犯罪，特别是白领犯罪，与其他罪行相比，危害程度会被低估？而这样一个罪犯从早上10点钟喝过咖啡到午饭之间，在短短的一段时间里所造成的经济损失，可能是一个职业入室窃贼一生一世都无

法企及的。

经过一番讨论，我们认定不诚实行为可能有两类。

其中的一类，请想象两个开车在加油站周围转悠的家伙。他们一边开车，一边盘算着加油站钱柜里会有多少钱，附近有谁可能来抓他们，如果被抓到，他们会被判几年（同时考虑到，如果在狱中表现好可以减多少刑期）。他们基于这种成本—收益计算决定是否动手抢劫这个加油站。

另外还有第二类不诚实行为，有这种行为的一般是自认为诚实之人——所谓“正人君子”和“良家妇女”，这些人不过是“借用”了会议室的一支钢笔；从自动饮料机里多接了几口汽水；在填写保险理赔单时，把电视机的价格稍稍夸大了一点儿；拿着和娜瓦阿姨吃饭的发票当作业务招待报销（不过，娜瓦阿姨也确实问过最近我的业务情况如何呀）。

我们都知道第二类不诚实行为确实存在，但它到底有多普遍呢？进一步说，如果我们让一部分“诚实”的人在严格控制下进行科学实验，并在实验中引诱他们进行欺骗或偷窃，他们会做吗？他们会动摇自己的信念吗？如果偷窃，他们会偷多少呢？我们决定弄个明白。

实验

哈佛商学院以培养美国顶级商业领袖而闻名。该校在美国人心目中拥有崇高的地位。它坐落于马萨诸塞州坎布里奇的查尔斯河畔，有着雄伟的殖民地时期建筑，还有社会上滚滚而来的捐赠钱财，实际上，《财富》杂志500强企业中的每一家都有20%的最高职位被哈佛商学院的毕业生所占据。 [1] 所以，要做这个诚实方面的小实验，还能找到比这里更好的地方吗？

实验其实相当简单。我们请一些哈佛商学院的本科生和研究生进行了一次测验，共有50道多项选择题。这些问题与平常的标准测验差不多：世界上最长的河流是什么？小说《白鲸》的作者是谁？表达“一个系列里平均值”的是哪个词？希腊神话中的爱神是哪一位？给他们回答问题的时间是15分钟。时间到了，要求他们把答案从草稿纸上抄写到答卷纸上，然后把草稿纸和答卷纸一并交给教室一端的监考人。监考人用电脑扫描阅卷，每答对一道题给10美分。这就是第一组测验，够简单吧？

之后，我们换了一种方式让另一组学生参加相同的测验，但做了一些重要变化。我们要求这些学生同样把答案从草稿纸上抄写到答卷纸上，和上一组一样。但这一次，答卷纸上的答案是已经印好的，每道题前面的圆圈，表示正确答案的那个都被标成了灰色。例如，如果学生们在草稿纸上把世界上最长的河流答成密西西比河，他们可以根据答卷纸上的圆圈颜色很清楚地知道，正确答案应该是尼罗河。这时，参与者们即使在草稿纸上填错了，也可以在答卷上填入正确的答案。

他们把答案抄完后，对照正确答案，数一下总共答对了几道，把这个数字写在答卷纸上方，然后把草稿纸和答卷纸一起交给前面的监考人即可。监考人考查他们自称答对了多少（就是他们自己写在答卷纸上的那个数字），每答对一道题给10美分。

学生们会作弊吗——把原来答错的题改成对的？我们无法肯定，但不管怎样，我们决定对第三组增大诱惑。这一次的条件是，学生们和前两组一样，做完题，抄到答卷纸上，但我们要求他们将草稿纸撕掉，只交答卷纸。换言之，即使有作弊的证据也将被销毁。他们会上钩吗？我们也无从预知。

最后一种情况，我们要把对这一组人的诚实考验推到极限。这一次，我们不但要求他们撕掉草稿纸和印有答案的答卷纸，他们甚至无须向监考人报告成绩：他们把草稿纸和答卷纸撕掉了，只需走到房间前面，那里有个小罐子，我们事先在里面放了满满一罐10美分的硬币，让他们根据自己的成绩，自己决定拿多少，然后大摇大摆走出门去。如果有人想要作弊，这可是他实施“完美犯罪”的机会！

不错，我们在诱惑他们。我们给他们提供了容易作弊的条件。这些被称作“精英中的精英”的美国年轻人，他们上钩了吗？请拭目以待。

第一组入座了，我们解释了规则，发了试卷。他们答了15分钟，把答案抄到了答卷纸上，交上了草稿纸和答卷纸。这些学生属于我们严格控制下的一组。既然他们无法知道答案，也就根本没有作弊的机会。平均下来，他们50道题答对了32.6道。

你能预测其他参与者的表现吗？你已经知道严格控制下的一组平均答对了32.6道题，你认为条件不同的其他三个组会分别报告答

对了多少呢？

第1种情况 严格控制下 ＝ 32.6

第2种情况 自我核对 ＝___

第3种情况 自我核对＋撕草稿纸／答卷纸 ＝___

第4种情况 自我核对＋撕草稿纸／答卷纸

＋自由取钱 ＝___

第二组怎么样？他们同样回答了问题。但这一次，他们往答卷纸上抄答案时可以看到正确答案。他们会忘掉自己的诚实多拿钱吗？结果是，他们平均答对了36.2道题。他们真的比严格控制下的第一组更聪明吗？我们对此表示怀疑。事实上，我们发现他们有少量作弊（大约平均3.6道题）。

第三组呢？这一次我们加大了赌注。他们不仅能看到正确答案，还撕掉了草稿纸。他们上钩了吗？不错，他们也有作弊的。他们平均答对了35.9道题——比严格控制下的第一组多，和第二组（没有撕掉草稿纸的那一组）差不多。

最后那一组学生，不但撕掉了草稿纸和答卷纸——还可以把手伸进钱罐随意取钱。他们像天使一样，撕掉了草稿和卷子，把手伸进了钱罐，取出他们该拿的钱。根据他们拿的钱算出他们平均答对了36.1道题，比严格控制下的第一组多出不少，但是与有作弊机会的其他两个组大致相当。

这组实验告诉了我们什么？第一个结论是：有了适当的机会，很多平日里诚实的人也会作弊。我们发现，坏了一锅汤的并不只是几条臭鱼，多数人都会作弊，但作弊的程度不高。 [2] 你先不要忙着抱怨说是哈佛商学院高尚的风气造成了这些不诚实行为，我们在麻省理工学院、普林斯顿大学、加州大学洛杉矶分校都做过相同的实验，结果是一样的。

第二个结论和我们的直觉相反，但更令人过目难忘：在诱惑下作弊，作弊的程度并不像人们通常认为的那样高，这可能与害怕被发现有直接关联。学生们有机会在不撕掉草稿的条件下作弊，他们平均答对的题，从32.6道增加到36.2道。但是，当他们有了进一步的机会撕掉草稿纸和答卷纸——可以完全掩盖小小的“罪行”时，他们的不诚实度并没有

随之加深。他们作弊的程度还保持在差不多的水平上。这就是说，即使没有被发现的风险，他们也不会在不诚实的路上走得太远。

学生们撕掉了草稿纸和答卷纸，把手伸到钱罐里，然后走开，他们每个人都可以说自己答了满分，或者任意多拿钱（钱罐里大约有100美元），但他们并没有这样做。某种因素——他们自身内部的某种东西，阻止了他们。但这究竟是什么东西呢？说到底，什么是诚实呢？

---

[1] 哈佛商学院如此宣称。

[2] 4个组实际答对的题目的数量比例大致相同，可是一旦参与者有了作弊的机会，平均值就提高了。

政府法令能杜绝不诚实吗？

对“什么是诚实”这个问题，伟大的经济学家亚当·斯密有一个脍炙人口的回答：“大自然在为社会创造人类的同时赋予了他两种本质欲望，一种是取悦他的同类，另一种是不愿意得罪他的同类。大自然教导他对同类的幸福感到愉悦，对同类的不幸感到痛苦。”对此他补充说：“多数人的成功……多数情况下要依靠他们的邻居和同伴的帮助与善意，而帮助和善意在没有被人所接受的情况下是难以获得的。因此，‘凡事诚实为上’这句古老的谚语，在这种情况下，是千真万确的。”

这听来似乎是工业时代的完美辩解，就像天平两边相等的两个砝码和两只咬合度极高的齿轮一样平衡与和谐。不管这一观点看上去有多么乐观，亚当·斯密的理论仍可以引出一个不那么光明的结论：既然人们会把成本—收益分析法应用于诚实的行为中，他们就可能同样会把成本—收益分析法应用于不诚实的行为中。根据他的观点，人们只会在对他们有用（包括取悦别人的欲望）的情况下诚实。

人们在诚实与不诚实之间的选择真的就像在两辆汽车、两种奶酪、两台电脑之间做选择一样吗？我认为不是。首先，你认为你的朋友可能用成本—收益分析法和你谈新买的手提电脑吗？当然没问题了。但是，你能想象他同样用成本—收益分析法和你讨论如何去偷一台手提电脑吗？当然不会——除非你的朋友是一个职业惯偷。我倒同意（从柏拉图以来）另外一些人的意见，他们认为，诚实是某种更伟大的东西—它在几乎任何一种社会里都被认为是高尚的美德。

西蒙德·弗洛伊德是这样解释的，他说，我们在成长过程中把社会美德内化了。这种内化引导我们发展到超我境界。一般来说，当我们的所作所为符合社会伦理时，超我就感到愉悦；否则就会感到不快。因此我们早上4点钟遇到红灯也会停车，即使我们知道附近并没有人；我们把钱包交还失主心中会感到快乐，即使我们不留下自己的姓名。这些行为刺激我们大脑中的奖赏中心——伏隔核和尾状核，使我们获得满足感。

但是，如果诚实对我们这么重要（最近对美国大约36 000名高中学生的一次调查表明，98%的人认为诚实很重要），如果诚实能使我们感

觉良好，为什么我们还经常不诚实呢？

我的感觉是，我们的确看重诚实，想做诚实的人。但问题在于，我们内心的诚实尺度只有在考虑重大越轨行为时才被激活，例如，决定是否要把会议室里一整盒钢笔据为己之时。在面临细微的越轨行为时，例如拿走一两支钢笔，我们甚至不会去想这点儿琐事与诚实有什么关联，因而我们的超我仍然在睡大觉。

没有超我对诚实进行帮助，监督与管理，我们抵御这种越轨行为的防线，就只剩下成本—收益的理性分析了。但是有谁会有意识地权衡从旅馆房间里拿一条毛巾的收益与被抓的成本呢？有谁往报税单上多加几张收据时会考虑成本—收益呢？正如我们从哈佛商学院的实验里所看到的，成本—收益分析，特别是在参考被“抓现行”的可能之后，对不诚实行为的发生并没有太大的影响。

大千世界，就是如此。你只要一翻开报纸，十有八九都能看到关于不诚实和欺诈行为的报道。我们眼睁睁看着信用卡公司以飞涨的利息压榨顾客的血汗钱；航空公司纷纷破产然后向联邦政府求救，乞求拯救它们，还有它们空空如也的养老基金账户；学校保留校园里的自动汽水机（每年从饮料公司收取数百万美元回扣），尽管它们明知这些高糖饮料会造成孩子们超常多动和过度肥胖。正如《纽约时报》有眼光、有才干的记者戴维·凯·约翰逊在2005年的《完全合法：操纵税制的汹涌暗流——肥了超级富豪，骗了全国民众》一文里所说的，涉税的一切活动简直成了侵蚀道德的各种丑恶现象的大全。

我们的社会——已经通过政府对此进行反击，起码是某种程度的反击。2002年通过的《萨班斯–奥克斯利法案》（要求上市公司主要负责人为公司的审计和财务做法律担保）旨在使安然一类的灾难成为过去。美国国会通过法令限制“指定用途拨款”（特指政客们混入联邦大额预算中的为讨好选民而用于地方建设的拨款）。美国证券交易委员会还通过补充规定，要求进一步披露公司高管的薪酬津贴——当我们看到《财富》500强企业高管的加长豪华汽车，就可以相当肯定地知道这个公司高管的年薪。

但是，这样的一些外部措施真的能够堵住所有漏洞，并且杜绝不诚实现象吗？有些批评家认为不能。就拿美国国会的伦理改革来说，法案明文规定院外说客不准给议员及其随员免费提供“大型宴会”餐饮，那么

怎么对付院外说客呢？答案是：邀请议员们参加“人数有限”的午餐进行规避。同样，新的伦理法案禁止院外说客给议员提供“带有固定机翼”的飞行工具，那好办啊，用直升机搭一程怎么样呢？

我听说的最好笑的应对新法规的方法叫作“牙签规则”。它明文规定院外说客不准给众议员们提供“坐着享用”的餐饭，但他们照样可以送上一切（想来是冷盘）美味，让这些立法大人站着用手或用牙签享用。

海鲜业主们为华盛顿的立法大人们已经筹办好备有意大利面条加牡蛎的站立式餐会（餐会名为：“让世界成为你的大牡蛎”），上述法规能改变他们的计划吗？当然不会！海鲜业的院外说客确实取消了意大利面条（黏糊糊的，只能用叉子吃），但他们还是可以让立法大人们饱餐一顿刚撬开壳的新鲜牡蛎（众议员们站着一边用牙签挑着吃，一边赞美它的美味）。

《萨班斯–奥克斯利法案》还被批评说不起作用。有些批评家说它太僵化、缺乏灵活性，批评它含糊不清、前后矛盾、缺乏效率、实施起来代价高昂（尤其是小公司）。“它并没有清除腐败。”卡托研究所所长威廉·阿·尼斯卡宁争辩说，“它只能迫使企业俯首听命，日子更加难过。”

道德准则和就职誓言的力量

有关强制推行诚实的外部措施就先说这些。这些措施在有些情况下可能有效，而在有些情况下则可能没什么作用。有没有更好的办法来纠正不诚实的现象呢？

实验

在回答这个问题之前，我先详细地介绍一个实验，它对这一问题做了充分的证明。几年前，我和妮娜、奥恩带领一些参与者来到加州大学洛杉矶分校的一个实验室，让他们做一个简单的数学测验，一共有20道很容易的试题，每道题都给了一组数字，让他们从中找出相加等于10的两个数（例题如下）。测验的时间是5分钟，答对越多越好，然后让他们抽签。中签的可以按本人的成绩，每答对一道题获得10美元的奖励。

就像我们在哈佛商学院进行的实验一样，让一部分学生直接把试卷交给实验主持人，这是受到严格控制的一组。另外一组人则被要求把自己答对了多少道题写在答卷纸上交给监考人，把试卷撕掉——很明显，这一组人有作弊的机会。有了机会，这些参与者会作弊吗？正如你所预料到的，他们的确作弊了（但是，并不严重）。

在下面给出的数字中，尽快找出两个，二者相加之和必须正好等于10。你用了多长时间？		
1.69	1.82	2.91
4.67	4.81	3.05
5.82	5.06	4.28
6.36	5.19	4.57

到这里为止，并没有什么新东西。但是关键的一招是在实验开始之前。在参与者们到达实验室以后，我们要求一部分人提前写出他们高中时读过的10本书的书名，并要求其余的人写出《圣经》十诫的内容，记得多少写多少。 [1] 在做完实验的“回忆”部分后，我们再让他们去做数学题。

实验的这种设置，就是让一部分人回忆高中时代读过的10本书，然后引诱他们作弊；对另一部分人，则是在让其回忆《圣经》

十诫以后引诱他们作弊。哪些人的作弊行为更多一些？

在没有作弊机会的条件下，参与者们平均答对了3.1道题。[2]

在有作弊机会的条件下，回忆高中时代10本书的参与者平均答对了4.1道题（或者说比那些没有作弊机会的高出33%）。

但是更重要的问题是另外一组的结果——学生们先写下《圣经》十诫，然后答题，再撕掉试卷。就像体育比赛解说员所说，这一组才值得看。他们会作弊吗——或者《圣经》十诫会对他们的操守产生影响吗？结果连我们也感到惊讶：回忆过《圣经》十诫的学生完全没有作弊！他们的平均成绩和那些没有作弊机会的一组相同，比那些先回忆高中读过的10本书并且有作弊机会的学生少答对一道题。

那天晚上，我走在回家的路上，一直在想这到底是怎么回事。写下10本书书名的那一组作弊了，但不严重，就一点点——到了这一点上，他们内心的奖赏机制（伏隔核和超我）摇醒了他们，命令他们赶快停止。

而《圣经》十诫却创造了奇迹！我们根本没有告诉参与者十诫的内容是什么——仅仅是要求他们每个人回想一下（他们没有几个人能把十条完全写出来）。我们希望这个练习能在他们心中唤起诚实的意识。事实证明了这一点。因此，我们弄不明白，这一切的意义究竟在哪里。我们用了好几个星期才得出几个结论。

其中的一个结论是：或许我们可以把《圣经》带回公众的生活中。如果我们只是要减少不诚实的行为，这倒不失为一个好主意。但是，有人会反对，《圣经》意味着对某一宗教的支持，或者就是把宗教与商业和世俗社会混同起来。但是另外一种性质的誓言会解决这个问题。有关《圣经》十诫的实验给我印象最深的是，那些十条中只能记得一两条的学生和那些十条差不多全记得的，都会受到影响。这就是说，鼓励人们诚实的并不是十诫的条文本身，而是出于对某种道德准则的深思。

如果真是这样，我们就可以用非宗教的道德准则来提高大众的诚实水平。例如，像医生、律师和其他一些专业人士宣誓时用的誓言——或者曾经用过的誓言？职业誓言能起这个作用吗？

英文“职业”一词来源于拉丁文“professus”，意思是“被公众认可”。高级职业很久以前起源于宗教，后来又传播、扩大到了医学和法律方面。据说，掌握秘不外传的高深知识的人，不仅垄断了该知识的应用，还负有明智地、诚实地使用该种知识的责任。誓言（口头的，有时是书面的）是对执业者行为自律的提醒，同时演化出一系列必须奉行的规则，让他们按照高级职业的要求担负起应尽的责任。

---

[1] 你记得《圣经》十诫吗？如果你想自己测验一下，把它写下来与原文做对照。要想知道你记得对不对，不要仅仅凭感觉，动笔写下来。

[2] 《圣经》十诫可能提高成绩吗？我们让参与者做了前面的记忆题，然后在严格控制条件下做数学题来寻找答案。结果无论做的是哪一种记忆题，数学题成绩相同。可见，《圣经》十诫不能提高成绩。

各行各业中的“灰色地带”

这些誓言沿用了很长时间。但是20世纪60年代，发生了一场破除现存高级职业规则的强大运动。发起运动的人声称，高级职业是精英们从事的职业，需要被放到太阳光下。对于法律专业来说，文件要更多采用日常文体和通俗词汇来写，法院的审判庭里要允许拍照，允许张贴广告。医疗卫生业和银行业也采取了类似的去精英化措施。这些措施有很大一部分理应是有益的，但是高级职业的公开化也造成某些东西的缺失。严格的专业规范被自由灵活、个人判断、商业规律以及快速致富的欲望所取代，高级职业赖以建立的伦理与价值根基也随之消失了。

例如，加州律师公会1996年所做的一项研究发现，加利福尼亚州大多数律师对工作中的道德沦丧感到厌恶，对法律行业的现状“深感悲观”。2/3的人说今天的律师“因为经济压力不能坚守专业规范与准则”，将近80%的人说律师公会“未能适当处罚那些不遵守职业道德的律师”，1/2的人说如果能够重新选择职业，他们不会当律师。

马里兰州司法工作专门小组的一项类似研究发现，该州的律师也持有相同的观点。马里兰州的律师说，他们的整个行业堕落得非常厉害，“他们易受刺激，容易发火，爱吵架，好说脏话”，或者“漫不经心，不合群，心不在焉，不能集中精力”。当问及弗吉尼亚州的律师，眼下专业规范及操守每况愈下，问题层出不穷，是因为“几个害群之马”还是不良风气弥漫成灾时，多数人说是由于弥漫的不良风气造成的。

佛罗里达州的律师被认为是最差的。2003年，佛罗里达州律师公会报告说，有“为数不少”的律师“只管捞钱，过于精明，玩弄手段，耍滑头，不讲信用；根本不顾事实及公正，为了打赢官司不惜歪曲事实，操纵证人，掩盖真相，高傲自大，目中无人，言语粗鲁”。他们还“自吹自擂，令人厌恶”。对此我还能再说什么呢？

对医疗卫生业的批评同样不少。这些批评提到医生给病人实施不必要的手术和疗法只是为了多赚钱；推荐病人去他指定的实验室以便拿回扣；不管是否需要，让病人在他们拥有的设备上做检测。制药行业的公众形象又怎样呢？我的一个朋友最近去看病，他说他在候诊室等候的一

个小时里，就看到4个医药公司的销售代表旁若无人地自由出入医生的办公室，给医生送午餐、试用品，还有其他礼物。

你可以从任何高级职业群体中看到类似问题的迹象。例如，美国石油地质学家协会的情况又怎么样呢？我看到的是电影《夺宝奇兵》中印第安纳·琼斯那种类型的人物，讨论侏罗纪页岩和三角洲矿床的兴趣比谈论美元的兴趣更高。但是，一旦你深入观察，麻烦就来了。“这里面不讲职业道德的行为程度之深范围之广，远远超出我们多数人的想象。”该协会的一名成员写信给她的同事如是说。

你会问，到底是什么样的不诚实现象，能在石油地质学家这样的人群中蔓延呢？实际上，诸如使用伪造的地震数据、盗窃地图和资料、在出卖土地或者招商投资时夸大其石油的蕴藏量，都是引发不诚实行为的诱因。一个石油地质学家指出：“渎职行为经常不是黑白分明的，而是带着少许灰色。”

我们要记住，这样做的不光是石油地质学家，职业道德准则的沦丧随处可见。如果你想要掌握更多的证据，可以考虑一下伦理学家圈内的争论，这些人现在越来越多地被召唤到公开听证会或公开审判场合做证，他们可能被当事的一方或另一方花钱雇用出场，论证诸如应该给病人采取哪一种治疗方案以及未出生胎儿的权利等问题。他们会因为诱惑而趋炎附势吗？很明显会。有篇文章刊登在一家伦理道德刊物上，它的标题就是：“道德专家：伦理学家的职业道德问题”。正如我所说的那样，腐败的迹象到处可见。

世界上哪个国家最诚实？

怎么办？假如说，无须借助《圣经》十诫，我们就可以形成在某种世俗保证下签名的习惯，与高级职业宣誓近似，来提醒我们对诚实的承诺，那么，这种简单的誓词能够和《圣经》十诫一样发挥重要作用吗？我们必须搞清楚，于是我们又进行了实验。

实验

我们再一次招募了参与者，这次是在麻省理工学院。实验中，第一组人做了数学测验，把答卷交给坐在房间前面的实验主持人（他计算了答对的数目并按这个数目付给他们钱）。第二组也做了测验，但要求他们把答卷折起来自己保留，到房间前面告诉实验主持人自己答对了几道。主持人根据他们说的付钱，他们离开实验室。

这次实验的新内容出现在第三组。测验开始以前，我们要求参与者们在试卷的上方这样的一则声明后面签名：“我知晓并允许本次实验结果进入麻省理工学院道德规范记录。”签名后，他们开始答题。测验结束，他们把试卷放进口袋，走到房间的一头，告诉实验主持人自己答对了几道题，拿走自己的钱。

上述实验结果怎么样呢？严格控制下的一组不可能作弊，参与者平均答对了三道题。第二种情况，参与者可以把答卷放进自己的口袋，他们平均答对了5.5道题。值得注意的是第三种情况——参与者们也把答卷放进了口袋，但他们事先签过道德规范声明。他们在这一条件下，平均答对的题数，也是三道——与严格控制的一组完全相同。这一结果与我们采用《圣经》十诫的那种情况相似，这就是签署道德规范声明的效力。特别要考虑的是，麻省理工学院根本就不存在这样一项道德规范！

由此我们了解学生们会在有机会的情况下作弊，但并不是肆无忌惮。不仅如此，一旦他们获得了有关诚实的提醒，不管是通过《圣经》十诫还是通过签一项简单的声明，他们就会彻底停止作弊。换言之，如果我们一点儿道德规范的意识都没有，就必然会滑向不诚实的一边。但是如果在受到诱惑的瞬间得到有关道德的提醒，我们就可能保持诚实。

目前，美国有些州的律师公会和高级职业组织正在仓促地寻求支撑它们职业伦理规范的方法。有的给大学生和研究生增加道德课程，有的要求举办伦理方面的职业培训班。在法律领域，马里兰州霍华德县巡回法庭大法官丹尼斯·M.　斯维尼发表了他的著作《律师法庭行为守则》，其中写道："这里面的大多数规则，其实在我们很小的时候母亲就说过，她教导我们，懂礼貌有教养的人应该做到这些。既然我们的（还有你们的）母亲有别的重要的事情要做，不能亲临我们州的每一个法庭，那我就把这些规则再对你们说一次。"

这样的普通措施有效吗？我们记得，律师在获得执业资格时宣过誓，医生从业前也宣过誓。但是偶尔宣一次誓，偶尔保证一下要遵守章则远远不够。我们的实验清楚地表明，回想誓词和规则只能在受到诱惑时，或者在诱惑之前的那一刻有效。还有，我们要尽快解决这些问题，拖得越久，越难解决。就像我在第四章里说的，当社会规范与市场规范发生碰撞时，社会规范退出，市场规范取而代之。尽管拿到这里做简单的类推不尽确切，但是诚实问题给了我们一个相关的教训：一旦职业道德（社会规范）衰落，要想重建可就没那么容易了。

诚实为什么重要？一个理由是，我们别忘记美国之所以在当今世界上占据经济强国的地位，就是因为（起码我们认为）在企业管制标准上，它是世界上最诚实的国家之一。

2002年，根据一项调查，美国的诚信度居世界第20位（丹麦、芬兰和新西兰并列第一；海地、伊拉克、缅甸和索马里并列末位、第163位）。但就是在这一调查结果面前，我都怀疑那些与美国做生意的人能否感觉他们得到了公平对待。实际上，2000年美国的全球诚信度排名为第14位，从那以后，公司丑闻此起彼伏，美国各大报纸的商业版面简直是警察局的每日办案记录。我们正在沿着一条光溜溜的下坡路往下滑，而不是向上走，这样下去，从长远来看我们将会付出巨大的代价。

亚当·斯密告诫我们：凡事都应该以诚实为上，特别是做生意。我们只要看一眼与此相反的现实——一个缺乏诚实的社会，就会知道它的重要性。拉丁美洲到处实行的都是家族管理和给亲戚放贷的垄断企业（即使贷款人出现坏账也不中止贷款）。麻省理工学院一个来自伊朗的学生对我说，在他们那里做生意缺乏一个信任平台。因此，没有人会预付货款，也没有人放贷，大家都不敢冒险。人们只从自己家族雇人，家族里还多少有些信任。你想生活在这样的社会里吗？当心，没有了诚实，我

们很快就会下滑到那样的程度，快得让你难以想象。

怎样才能让我们的国家保持诚实呢？我们也许可以读《圣经》，读《古兰经》，或者其他反映我们价值的一切。我们可以重建职业道德标准，我们可以在履行准则的保证上签名。另一条途径是：当自己处在某种条件下时，在个人利益与道德标准发生对立时，我们容易向现实“屈服”，以一己之私去看待世界，从而变得不诚实。那么，答案是什么？如果我们认识到自己的弱点，就可以防患于未然，尽力避免这种情形的发生。我们可以禁止医生通过给病人进行不必要的检查项目而从中获利的行为，我们可以禁止公司的会计人员和审计人员兼任该公司的财务顾问，我们可以禁止国会议员给自己制定工资标准等。

不过，有关不诚实的问题还没讲完。下面的第十二章，我将进一步阐述不诚实的其他表现，以及我对于如何同它斗争的一些理解。

第十二章
企业的特权：
为什么现金可以阻止我们作弊？

可乐不见了，现金还在

实验

麻省理工学院的很多宿舍楼里都有公共使用的区域，摆放着各种式样的电冰箱供附近房间的学生使用。一天上午11点左右，大多数学生都在上课，我悄悄走进去，在宿舍楼中逐层徜徉游荡，徘徊于这些公用冰箱之间。

每当看到一台公用电冰箱，我就靠近一点点，小心环视一下周围，在确定没有人看见后，我就把冰箱门悄悄打开，偷偷塞进6瓶可口可乐，蹑手蹑脚地迅速逃离现场。走出一段距离以后，我才停下来躲在一个不容易被人发现的地方，赶快把放入可乐的冰箱的位置和放入的时间记录下来。

几天以后，我回去检查我放入的可乐数量，每天详细记录冰箱里剩余可乐数量的变化。你可以预料到，大学宿舍里可乐待在冰箱中的时间不会太长，所有的可乐在72小时内全部不见了。但是我放下的不光是可乐，还放了一个盘子，里面是几张纸币，总共6美元。这些纸币会不会比可乐消失得更快呢？

在回答这个问题以前，我先问你另一个问题。你正在上班，妻子打电话给你，说女儿明天上学需要一支红铅笔，让你带一支回来。于是你就从办公室里给女儿拿了一支红铅笔。做完这件事，你感觉怎样——舒服吗？非常不舒服？有点儿不舒服？还是非常舒服？

我再问你一个问题：假如办公室里没有现成的红铅笔，但是你可以从楼下小铺里花10美分买一支。碰巧你办公室里存放零用钱的盒子开着，屋里又没有别人。你会从盒子里拿10美分去买一支红铅笔吗？假如你没有零钱，又恰巧需要10美分，你会心安理得地从里面拿吗？你觉得这样做可以吗？

我不知道你怎么想，不过我觉得拿一支铅笔比较容易，但是去拿现金就非常困难（我很庆幸现在还不需要面对这一问题，我的女儿还没上学呢）。

实验的结果是：麻省理工学院的学生对于拿现金的态度也不同于拿可乐。正如我所说的，可乐在72小时内统统不见了，一瓶也没剩，但是钱就完全不同了：盘子里的纸币72小时内没有人动过，直到我从冰箱里取回来。

这是怎么回事呢？

非现金引发的作弊现象

我们看一下周围生活中的不诚实现象，就会发现多数作弊行为离偷拿现金还有一步之遥。企业作弊是在账目上玩花样，公司主管作弊是在股票期权日期上倒签，院外说客作弊是让政客们参加由第三方付款的宴会和娱乐活动，制药公司作弊是给医生夫妇安排豪华度假游。事实上，这些人很少（个别情况除外）用赤裸裸的现金作弊。这就是我的观点：离现金一步之遥的作弊最容易发生。

你认为导致安然大厦倒塌的“建筑师”肯尼斯·莱、杰夫·斯基林和安德鲁·法斯托会从一个老妇人的钱包里偷钱吗？不错，他们从许许多多老妇人的养老金里拿走了数百万、数千万美元。不过你认为他们会拿着铁棍把一个老妇人打倒，抢走她手中的钱吗？说出来你也许不同意，但我还是认为他们不大可能这样做。

到底是什么因素允许我们在非现金事物上作弊，又是什么阻止我们直接在现金上作弊呢？这种非理性的冲动是怎样起作用的？

因为我们擅长把自己细微的不诚实想法和做法合理化，所以我们通常很难清楚地确定非现金事物对作弊的影响。例如，拿一支铅笔，我们可能推断办公用品是对员工的一部分补助，或者拿一两支铅笔之类的事人人都会干。我们会说，偶尔从公用电冰箱里拿一瓶可乐不算什么，因为有时我们自己的可乐也会被别人拿走。可能斯基林和法斯托等人认为篡改一下安然的账目也没有什么不可以的，因为那只不过是一种权宜措施，以后生意好转，再改回来就行了。谁知道呢？

为了确定不诚实的本质，我们需要设计出一种巧妙的实验方法，以尽量排除例外情况的干扰。我们做了多方考虑。我们用扑克游戏的筹码怎么样？它既不是现金，也不像可口可乐或者铅笔那样有背景和历史沿革。它能帮我们深入了解作弊的过程吗？我们不敢确定，但采用筹码好像有些道理。于是，几年前，我和妮娜、奥恩决定试试看。

实验

实验是这样的：麻省理工学院的餐厅里，学生们刚吃完午饭，

我们进去问是否有人自愿参加一个5分钟的小实验。我们解释说，他们只需要做20道非常简单的数学题（找出两个相加等于10的数字）。他们每答对一道题就可以得到50美分的奖励。

各组实验的开头大致相同，但是以三种不同形式结束。第一组参与者做完试题，把答卷纸交给实验主持人，主持人当面计算他们的成绩，每答对一道给50美分。第二组参与者则要求他们撕掉答卷纸，放进口袋或者背包，直接告诉主持人自己做对了几道。实验到此与第十一章里关于诚实的测验基本相同。

但是最后一组参与者得到的指示与其他两组有很大的不同。我们要求他们和第二组一样，撕掉答卷纸，直接告诉主持人答对了几道题。但这一次，主持人给他们的不是现金，而是扑克游戏筹码。之后，学生们需要走上12英尺来到房间的另一头，用筹码兑换现金。

你明白我们在干什么了吧？把一个扑克游戏筹码（本身没有任何价值的非现金货币）安插到交易中间，对学生们的诚实产生影响吗？与那些直接拿到现金的学生相比，扑克游戏筹码会降低学生们的诚实度，使他们多报自己的成绩吗？如果多报，会多出多少呢？

我们自己对实验结果也感到吃惊：第一组参与者（他们没有作弊条件）平均答对了3.5道题（这是严格控制的一组）。

第二组的参与者撕掉了答卷纸，根据他们自己说的，平均答对了6.2道题。既然我们可以断定撕掉答卷纸不可能使他们变得更聪明，那么就可以把他们平均多答对的2.7道题归结为作弊的结果。

但是说到厚颜无耻不诚实的冠军，可就非第三组参与者莫属了。他们的脑瓜不比前两组更聪明，根据他们自己报告的成绩，这一组平均答对了9.4道题——比严格控制的那组高出5.9道，比只是撕掉答卷低的那组高出3.2道！

这就是说，在一般情况下，如果有机会，学生们会平均作弊2.7道题。但是在非现金条件下，有同样的作弊机会，他们会平均作弊5.9道题，作弊的概率比前者高出两倍还多。现金条件下的作弊和离现金一步之遥条件下的作弊，竟然有如此大的差别！

如果你感到惊讶，听我往下说。在参与我们诚实实验的（第十一章里描写的那些）总共2　000个参与者中，只有4个人声称20道题全部答对。换言之，“完全作弊”的概率是4/2 000。[1]

但是在安插进非现金货币（扑克游戏筹码）的实验里，450个参与者中有24人“完全作弊”。这24名完全作弊者在现金条件和象征货币条件下的各自分布情况又如何呢？他们全部来自象征货币条件下的那些组（象征货币条件下的参与者共150人，完全作弊者24人，由此可以折算在全部参与者中的概率为320/2　000）。也就是说，象征货币不仅能给人们的某些道德约束“松绑”，还能使相当一部分人“松绑”得非常彻底，甚至到肆意作弊、毫无顾忌的地步。

作弊到了这种程度当然是坏事，但恐怕还不只如此。别忘了在我们的实验里，把扑克游戏筹码换成现金只不过是几秒钟的事。如果将筹码转换成现金需要几天、几个星期或者几个月（例如，股票期权），不诚实的概率又会是多少？作弊的人是否更多，程度更严重呢？

我们了解到，只要有机会，人们就会作弊。但奇怪的是，我们多数人对此并无察觉。我们在另一个实验里让学生们预测，人们是否用现金时作弊多，用象征货币时作弊少，他们说不对，在这两种情况下，作弊程度应该相同。他们解释说，归根结底，象征货币代表的是钱，而且把它兑换成现金也就是几秒钟的事。因此，他们预测，参与者们会把筹码与现金同等对待。

但是，他们大错特错了！他们没看到只要离开现金一步远，我们就会多么快地给自己的不诚实行为找出合理的借口。当然了，他们的盲区也是我们的盲区。可能这也就是为什么作弊现象层出不穷，屡禁不止的原因。可能这也就是安然前CEO杰夫·斯基林、世通（WorldCom）前CEO伯尼克·埃伯斯，以及最近几年被起诉的一大批公司高管听任他们本人和他们的公司沿着这条下坡路一直滑下去的原因。

---

[1] 从理论上说，某些人是有可能全部答对的。但是，我们的实验中没有人声称答对第14、15、16、17、18或19道题，那么这4个人完全答对20道题的可能性就是极小极小的。出于这一考虑，我们猜想他们作弊了。

诚实与不诚实的临界点

当然，人人都是脆弱的。

想一下屡见不鲜的保险造假现象，据估计，投保人在报告他们的家庭财产和汽车损失时，总是会编造理由多报大约10%（当然，保险公司一旦发现多报，便会立即提高你的保费，以牙还牙）。与此对照，凭空捏造诈保骗保的案例并不是很多。通常，很多失主会把丢的27英寸电视机当作32英寸来报，把丢的32英寸电视机的当作36英寸来报，诸如此类。同时，这些人不大可能直接去偷保险公司的钱（尽管这种诱惑有时是存在的），但是他们在报告丢失的东西时，仅仅把尺寸和价值夸大一点儿，道德上的负担就会更容易承受一些。

还有另外一些有意思的做法。你听说过“商店当衣橱”这种行为吗？这是指买一件衣服，把它穿到店家承诺保退的前一天，回商店退货，全额拿回货款，但是商家拿回去的衣服，却又无法按原价再卖了。消费者把商店当衣橱，他们不是直接从商店偷钱，而是在购买与退货的边缘上跳舞，牵涉多次界限不清的交易。这种做法带来一个非常清楚的后果——服装业估计每年因为“商店当衣橱”行为的损失高达160亿美元（大约等于每年入室盗窃和汽车盗窃两项犯罪的涉案总值）。

企业费用报销，情况又怎样呢？人们因公出差，他们应该了解各项报销的规定，但费用报销离现金也是只有一步或几步之遥。在一项研究里，我和尼娜发现，从人们为开销举出正当理由的能力来看，费用报销情况各有不同。例如，花5美元为一个漂亮的异性买个杯子很明显是不行的，但是在酒吧里给她买一杯8美元的饮料就很容易找出正当理由。问题不在于东西的价格，或者害怕被查出，而在于人们是否能够把这笔开销理所当然地纳入合法的业务费用中。

对业务费用开支的另外一些调查也发现了相似的借口。在一项研究中，我们发现，当人们把开支收据通过公司主管的助理上报审核时，他们离不诚实就只有一步之遥，他们很容易在里面夹进一些有问题的收据。在另一项研究里，我们发现家住纽约的商界人员，在旧金山机场（或者其他离家较远的地方）给孩子买礼物并将其纳入报销费用的行

为，比在纽约机场买或从机场回家的路上买，更觉得心安理得。这一切在逻辑上都说不通，但是交换介质一旦变成非货币的，我们为自己行为做出合理化解释的能力就会突飞猛进。

几年前，我本人也亲身经历过不诚实行为。有人非法进入了我的Skype（很棒的在线电话软件）账户，并假冒我的名义从我的贝宝（Paypal）账户里盗用了几百美元电话费。

我认为做这件事的人并不是毫无良知的罪犯。从一个罪犯的角度来看，既然他有智慧、有能力盗用Skype，那么闯进我的账户行窃就纯属浪费才能和时间，他完全可以进入亚马逊、戴尔，或者某个信用卡账户，用同样的时间获取更多的价值。我更愿意把他想象成一个聪明的孩子，闯入我的账户，想利用软件随便“免费”打电话找人闲聊，直到后来我设法重新控制了账户。他可能仅仅把这件事当作对自己科技能力的测试，或者他是我的学生，我给过他低分，他决定用这样的方式羞辱我，小小地报复一下。

这个孩子会在没有人发觉的情况下从我的钱包里拿钱吗？有可能，不过我猜他不会。但是Skype的某些设计和我的账户设置方式“帮助”他这样做了，而且不会令他感到道德上的负担：第一，他偷的是通话时间，而不是钱；第二，他从这一交易中没有得到有形的物品；第三，他偷的是网络上的Skype，而不是直接从我手中偷；第四，他可能想象，这一天下来，最终要替他承担费用的是Skype，而不是我；第五，通话费是通过我的贝宝自动转付的。于是，我们在这一过程中离现金又远了一步，在最终由谁付通话费这一问题上更加模糊不清（如果你还是不明白，我就说得更清楚一点儿，从那以后我就取消了与贝宝的直接联网）。

这个人偷了我的东西吗？当然偷了，但是很多因素使这一偷窃行为变得界限不清。我觉得他不会认为自己是不诚实的人。他偷钱了吗？没有。有人受到伤害了吗？也没有。但是，这种考虑问题的方法令人担心。如果说我在Skype上遇到的问题确实是因其非货币的性质所致，那么存在风险的事情还有很多，程度还会更大，包括内容相当广泛的网上服务，可能还有贷记卡和借记卡服务。所有的电子交易都不通过有形的货币实现，这更容易使人们不诚实（对自己的不道德行为，人们无须扪心自问），有的甚至干脆不承认有这回事。

我从这些实验中还得到了另外一种不好的印象。在我们的实验中，参与者都是聪明、有爱心、正直的人，他们在绝大多数情况下，甚至是对于非现金的货币例如扑克筹码，也能把持住界限的人。他们中大多数人的意识中都有一个临界点，劝诫他们停止作弊，他们也就停下了。因此，我们从实验中看到的不诚实现象或许已接近人类不诚实的底线：所谓的“好人”——那些讲道德并且自认为有操守的人所不想逾越的不诚实界限。

一个可怕的想法是，如果说我们关于非货币的实验所用的媒介不是立即可以兑换现金的扑克筹码，或者参与者不那么在乎自己是否诚实，或者他们的行为不那么容易观察，就很可能出现更多、更严重的不诚实行为。换言之，现实世界中实际发生的欺骗现象比我们在实验中所观察到的要严重很多。

假设有一家公司或者一个部门的领导者是电影《华尔街》中戈登·盖科那样的人物，他宣称“贪欲就是美德”并用非货币工具鼓励不诚实的行为，那么你就会亲眼见证这样一个无赖是怎样改变人们的心志的。这些人原本诚实而且想诚实处世，但同时也想保住自己的职位，在事业上有所成就。在这样的状态下，非现金的货币就可能使他们迷失方向，引导他们绕过自己的意识临界点，自由自在、毫无顾忌地去捞取不诚实所带来的利益。

对现实的观察令人担心。我们希望自己周围都是心地善良、遵守道德的人，但我们必须现实一些。即使是好人也难免被自己的思维所蒙蔽，他们可能采取行动，在通往金钱报酬的道路上绕开道德准则。从根本上说，动机带来的刺激可能愚弄我们，不管我们是不是好人，是不是奉行道德准则。

正如作家、记者厄普顿·辛克莱尔曾经指出的：“如果一个人只是靠不理解某些事情来挣钱，那么让他理解这些事情是非常困难的。”我们现在可以引申为：如果一个人习惯于与非现金货币打交道，那么让他理解诚实就非常困难。

“最终解释权”也是一种不诚实的表现吗？

不诚实问题不仅涉及个人，最近几年我们看到，整个商界的诚实水平都在下降。我不是指像安然和世通这样严重的不诚实案件，我指的是例如从冰箱里随便拿取别人可乐之类细小的不诚实行为。换言之，有些企业尽管没有偷窃盘子里的现金，但它们偷的是离现金只有一步之遥的东西。

我的一个朋友是一家航空公司的长飞里程会员，他一直仔细地积攒着自己的飞行里程。最近他去这家公司，想用自己的里程积分换一张免费度假机票，但该公司的人却说，他想订的航班都没有座位了。这就是说，尽管我的这位朋友积攒了25 000英里的飞行里程，却都没法使用（他询问了很多日期的航班）。同时，航空公司的代表告诉我的朋友说，如果他有50 000英里的积分，就可能还有座位。我的朋友又查了一下，果然如此。

当然很有可能，在这家公司长飞里程会员须知的小册子里，在某个地方用小字说明了它可以这样做（例如写上“本公司有最终解释权”之类的文字）。但对我的朋友来说，如果他好不容易积攒的25 000英里代表的是一大笔钱，比如说450美元吧，那么这家航空公司还会公开抢他的这些钱吗？这家航空公司会从他的银行账户里强行支走这些钱吗？不会。就因为离现金有了一步之遥，航空公司就可以把他的这些“钱”偷走，反过来要求他再积攒25 000英里飞行里程。

再举一个例子，看看银行的信用卡利息是什么情况，我们考虑一下所谓的双循环计息方式。这一花招有大同小异的几种形式，但基本思路就是，如果你不把欠款一次付清，发卡行不仅会提高你刚产生的消费金额的利息，还要追溯到以前，提高你以前的消费金额的利息。最近美国参议院银行委员会在调查这一问题时，发现听证时有很多证据证实了银行的不诚实行为。例如，俄亥俄州有一个人用信用卡消费了3 200美元，不久他发现由于罚款、手续费和利息，他的欠款额竟然高达10 700美元。

收取这笔高额利息和高额手续费的并不是电影《锅炉房》里的那些

股票贩子，而是在美国享有盛誉的大银行——它们刊登各种各样的广告让你相信，银行和你是“一家人”。你的家人会从你的钱包里偷钱吗？不会的。但是这些银行通过离现金一步之遥的交易，干的俨然就是盗窃的勾当。

使用这种方式来进行观察，很明显，每天早上只要一打开报纸，你准能再找到几条和上述例子相似的案例。

现金时代的终结与舞弊行为的泛滥

我们再回到最初观察到的现象：现金这种东西难道不奇怪吗？与现金打交道，我们就能受到启发，检点自己的行为，好像刚签过一项荣辱契约似的。事实上，你看看一美元的纸币，似乎它的设计就令人想到一份契约：它上面用醒目的字体印着“美利坚合众国”，加上这几个字下面的阴影，形成了三维图像；还有乔治·华盛顿的头像（我们都知道他从来不说谎）；翻过来，它的背面就更加庄严了，上面印着“上帝与我们同在”。就这样，它把我们一步一步地带上那神奇的金字塔，它的顶端，就是时时刻刻注视一切的全能之眼！它正在注视着我们。除此以外，事实上，钱作为一种锱铢分明的交易单位也增加了它的神圣感。

我们再看看非货币交易的发生范围。要找理由总是很方便。我们可以从办公室拿一支铅笔，从公用冰箱拿一罐可乐——甚至可以倒填股票期权的日期——然后编出理由为这一切做解释。我们可以做着不诚实的事，还自认为是谦谦君子，我们听任自己行窃，而自己的良知却在睡大觉。

怎么解决这个问题？例如，我们可以把办公用品橱里的每件东西都标上价钱，或者在股票期权书上详细标明每段时期确切的货币价值。但是在更大范围内，我们必须唤醒人们认清非货币财物与自己作弊倾向的关系。我们要认识到，一旦没有现金的直接提醒，我们就可能作弊，而且所达到的程度连我们自己都想象不到。我们必须唤醒自己，认识到这一切（不管是作为具体的个人、企业，还是作为一个国家），而且是越快越好，越早越好。

为什么？使用现金的时代就要结束了。现金是银行利润的一个负担——它们想废除现金。另一方面，电子支付工具利润可观。美国全国信用卡的利润从1996年的90亿美元上升到2004年记录的270亿美元。到2010年，银行分析家说，新增的电子交易额会高达500亿美元，几乎是2004年Visa（维萨）卡和万事达卡两家交易额总数的两倍。问题是：怎样把人们在看不到现金时的作弊倾向，控制到如同他们实际看到现金时的自控范围内——从现在起，我们该怎么办，因为现金已经开始渐渐离我们而去了。

臭名昭著的银行抢劫犯威利·萨顿曾经说，他抢银行是因为那里有钱。按照这个逻辑，他今天应该把这句话用小号字标在信用卡公司的牌子上或者用铅笔写在没有座位的航班信息上。那些地方没有现金，但那里肯定有钱。

第十三章
啤酒与免费午餐：
什么是行为经济学，哪里有免费午餐？

个人需求与群体属性的矛盾

弗兰克林大街是北卡罗来纳大学教堂山分校校门外的主要街道。卡罗来纳啤酒屋就是这条大街上一个颇受欢迎的酒吧。大街很漂亮，两旁的建筑都用砖砌成，古木成荫，饭店、酒吧和咖啡馆到处可见。这样一个小镇子，餐饮业竟然如此兴盛，你简直难以想象。

一进卡罗来纳啤酒屋的大门，你就会发现这是一座老房子，没有吊顶，房梁都露在外面，屋里有几个不锈钢的大啤酒桶，盛满了啤酒，足够客人们享用。大厅里到处摆着桌子，桌子之间有半封闭的隔断。最喜欢光顾这里的是大学生，还有年龄大一点儿的老顾客，他们聚在这里品味各种牌子的优质啤酒，享受美味的食物。

我到麻省理工学院上班后不久，便和哥伦比亚大学教授乔纳森·莱瓦夫一同思考起人们在轻松愉快的酒吧里可能遇到的一些问题。首先，点酒的顺序会影响同桌其他人最终点哪一种酒吗？换言之，顾客点什么酒会受其他人的影响吗？其次，如果受到了影响，这一影响的趋向是同一化选择还是个性化选择呢？也就是说，同在一桌的顾客是有意点和别人相同的啤酒还是不同的啤酒呢？最后，我们还想弄清楚受别人影响而点酒的人感觉怎样——对啤酒的味觉享受是更好还是更差？

在本书中，我详细叙述了一些实验，希望你们觉得新奇，受到启发。如果你们感觉是这样，那是因为这些实验驳斥了“我们本质上是理性的”这一假定。我举了一个又一个的例子，说明我们与莎士比亚所描写的“人是多么神奇的一件杰作”大相径庭。实际上，我们的理性并不完美，才能并不广大，头脑还相当迟钝（说实在的，我认为莎士比亚了解得十分清楚，哈姆雷特的话里不无讽刺的意味）。

在这最后一章里，我再讲一个实验，举一个可预测的非理性的例子，然后进一步说明一般经济学关于人类行为的观点，拿它与行为经济学的观点相对照，最后得出一些结论。我们先从实验开始。

实验

我们在卡罗来纳啤酒屋里想到了许许多多的问题，足以装满盛

啤酒的大桶。为了对其中连酒带泡的那一大堆问题追根寻底，我和乔纳森决定跳进去弄个明白——当然，这只是打个比方。我们先找到啤酒屋的经理，请求他允许我们给顾客免费提供样品啤酒，这些样品由我们自己买单（你们可以想象，后来我们到麻省理工学院去报销，要说服财务部门认同我们花的这1　400美元是合理的实验费用，有多么困难）。经理当然很高兴地答应了。说到底，他既可以卖给我们啤酒，他的顾客又能喝到免费的样品酒，这样一来，顾客们自然就更愿意多到啤酒屋来了。

他把工作围裙发给我们，只给我们做了一条规定：顾客一坐下，我们就必须走上去，在一分钟之内请他们点完样品啤酒。如果做不到，我们就必须给正式的服务生做手势，让他们过来招呼客人。这个规定很合理，经理不知道我们是否能够胜任服务生这个岗位，他不想让客人们等太久。我们就这样上班了。

4位客人一落座，我就走上前去。他们好像是大学生，聚在一起举办4人派对。其中两个男孩穿的大概是自己最好的裤子，女孩则在化妆上费了很大的心思，足以使伊丽莎白·泰勒相形见绌。我打过招呼，请他们选择样品啤酒，并做了介绍：

库伯莱琥珀麦芽啤酒：　红色中度麦芽酒，酒花与麦芽配比适当，带传统麦芽啤酒的果香。

富兰克林大街窖藏：　波希米亚金黄色窖藏啤酒，带柔和麦芽香和清爽酒花味道。

淡色印度麦芽啤酒：　酒花味道浓郁，从英国经非洲到印度长途航行仍旧保持醇厚风味。发酵后多级添加酒花，具有鲜花的芳香。

夏日小麦芽啤酒：　巴伐利亚风味麦芽啤酒，用50%的小麦酿制，酒精度低、富含气泡，正宗德国酵母发酵，酒花味较轻，具有独特的香蕉与丁香的浓郁回味，适宜夏季饮用。

您选哪一种？

对几种啤酒做过介绍之后，我请男士中的一位——一头金发的那位先点。他点了淡色印度麦芽啤酒。下一个是发型比较夸张的那个女孩，她点的是富兰克林大街窖藏。然后我问另一个女孩，她要了库伯莱琥珀麦芽啤酒。最后一位是她的男友，选的是夏日小麦芽啤酒。拿着他们的酒单，我赶紧来到吧台，高大英俊的吧台服务生鲍勃，计算机专业大四学生，站在那里朝我笑。他看出我要得比较

急，就优先给我打酒。然后我端着托盘，上面是4杯每杯两盎司的样品酒，送到4人派对的那张桌子上，摆到他们每个人的面前。

和样品酒一起，我给他们发了4张用啤酒屋的信笺纸印的调查表，询问他们是否喜欢自己选的啤酒、喜欢的程度，及对所选的牌子是否后悔。我取回调查表，从远处继续观察这4个人，看他们是否会尝别人杯子里的酒。结果他们都没尝别人的酒。

我和乔纳森用同样的方式又实验了48桌，然后继续，但是我们对第50桌及以后的实验方案做了调整。这一次，我们先读4种啤酒的简介，然后给他们每人一张酒单，上面印着4种样品酒的名称，请他们标明要哪一种，而不是说出来。这样，我们就把点酒从公开行为变为了私下行为。也就是说，每个实验参与者都听不到别人，包括他可能极力想打动的那个人所点的是哪一种酒，因此也不可能受到别人的影响。

结果怎么样？我们发现人们按顺序公开点酒与私下点酒的结果完全不同。当他们按顺序点酒时，每桌都会点各种不同牌子的酒，从本质上说，是趋向多样化。理解这一点有一个最基本的表现，夏日小麦芽啤酒平常卖得不是很好，但是当其他牌子都被别人选过了之后，实验参与者会觉得自己必须选一种和别人不同的，可能是为了表明他有自己的主见，不愿意跟随他人，于是就要选别人没点过的，结果点了自己原来不想点的，以此来表明自己有个性。

他们对啤酒的享受程度又是怎样呢？很容易推理，如果人们选择别人没选过的啤酒，只是为了显示自己的与众不同，那到头来他喝的很可能就是他原本不想喝或者不喜欢的。事实正是如此。总的来看，公开点酒的人（就像我们在饭馆里点菜时那样），对酒本身的享受程度，不如私下点酒、无须考虑别人意见的那些人。但是有一个很重要的例外：一群人中第一个公开点酒的人，事实上与那些私下点酒的人一样，因为他（她）没有受到别人选择的影响。因此，我们发现按顺序公开点酒的第一个人对酒的享受度是同桌人中最高的，与那些私下点酒的人相同。

我在卡罗来纳啤酒屋做实验时，碰到了一桩趣事：我身穿服务生工作服，来到一张桌子前面，给刚入座的一男一女读啤酒介绍。突然，我认出了那个男的，他叫里克，是计算机科学专业的研究生，大概在三四年前，我和他在一个关于计算机视觉的项目中共事过。虽然我们在啤酒

屋的实验中要求同等对待每桌客人，但当时我真的不便于停下手头的工作和他叙旧，只好若无其事地按服务生的操作规范介绍啤酒。介绍完了，里克叫住我，问我现在怎么样。

“很好，谢谢。”我回答，“您想点哪一种啤酒呢？”

他们两个人都选好了样品啤酒，然后里克又冷不丁地问了一句：“丹，你的博士学位拿到了没有？”

“拿到了。”我说，“我拿到一年多了。请稍等，我马上给你们上啤酒。”我一边走向吧台去拿酒，一边想，里克一定认为我真的当了服务生，竟然拿着我的社会科学博士学位来给人端啤酒。等到我把他们的啤酒送到桌上，里克和他的女伴，其实是他妻子，已经填好了简短的调查表。这时里克又想找个话题，他说最近看到了我的一篇论文，他非常喜欢，写得相当不错。我自己也觉得那篇论文不错，但他这样说，可能只不过是为了让我这个啤酒服务生感觉好一点儿罢了。

后来在杜克大学，我们又用葡萄酒样品做了一个实验，参与者是一些工商管理专业的硕士生，实验中我们得以观测一些参与者的人格特质——卡罗来纳啤酒屋的经理对此不大感兴趣。这给我们打开了一扇门，找到一种有趣的现象——我们发现了人们对酒类饮料的选择与同桌其他人不同的倾向，与被称作“独特需求”的人格特质之间的关联。从本质上说，那些注重表现自己独特性的人更可能点别人没点过的酒，以此来证明自己确实与众不同。

这些实验结果显示，人们有时甘愿牺牲消费快感来突出自己在别人心目中的形象。人们在选择食品和饮料时好像有两个目标：要么能给自己带来最大享受，要么希望能在朋友心中留下自己某些正面的人格特质印象。问题在于，一旦他们做出选择，例如，点了菜，他们就必须勉强食用自己本来不喜欢的东西，从而陷入一种后悔莫及的境地。说到底，人，特别是那些独特需求旺盛的人，更有可能牺牲个人需求去换取名声需求。

上述结果非常清楚明确，但我们怀疑，在标新立异不被视为正面人格特质的文化背景下，人们在大庭广众之下点菜点酒时，更倾向于表现出对群体的归属感，着意刻画与别人一致的印象。我们在香港做的实验证明，事实果真如此。在香港，人们也不喜欢在公开场合中当众点的酒

菜，而是喜欢自己私下点的。但是，这些参与者在公开点酒点菜时，却仍会跟着群体中的第一个人照葫芦画瓢——这样他们就同样犯了使他们后悔的错误。

“免费午餐”是可以实现的

关于实验，我先讲到这里，你可以看到实验所引发出的生活中的一个简单的小窍门——可以说是免费的午餐。首先，你要去饭馆吃饭，最好是在服务生到来之前先拿定主意，并保持不变。因为如果看别人点什么你再跟着点，就很容易引导你点原本不想点的东西。如果你怕受到别人的影响，一个有效的办法就是在服务生还没过来之前就把你的选择写好放在桌上。这样一来，你便划定了自己点菜的范围，别人点什么，即使是在你前面点，也不大可能改变你既定的选择。当然，最好的办法还是争取第一个点。

也许餐厅方面应该让顾客私下写出他们想点的酒菜，这样就不会受同伴的影响了。外出就餐往往支出不菲，因此让客人以书面的方式点酒点菜，很可能是增进人们外出就餐快感的最经济、最简便的方法。

但是，我从以上实验——事实上是从以前各章所有的实验里，还学到了更重要的一课。传统经济学假定我们都是理性的——我们了解与决定有关的一切信息，我们能够计算各种选择的价值，我们能够正确权衡每一种选择中错综复杂的利弊，我们对事物的认知不会遇到阻碍。

于是，我们假定我们能够做出明智的、合乎逻辑的决定。即使我们偶尔做出错误的决定，但从传统经济学角度来看，我们仍然能够马上从自己的错误中自动地接受教训，或者借助“市场力量”接受教训。以这些假定为基础，经济学家引申出了包罗万象的各种结论，从购买趋势到法律，再到公共政策。

然而，本书（还有其他书）中的实验结果却显示，我们所有人的决策过程远不如传统经济学理论所假定的那么理性。我们的非理性行为既不是任意所致，也不是毫无目的的，它有规律可循，而且可以预测。我们受大脑思维的束缚，对某些错误一犯再犯。因此，对传统经济学进行修正，摆脱天真的心理学（它常常经受不住推理、内省测试，尤其重要的是，禁不起实验检验）难道不是顺理成章的吗？

如果经济学是建立在人们实际行为的基础上，而非他们应该怎样做的基础上，岂不是更有意义？

在很多方面，传统经济学专家和莎士比亚等人关于人类本性的观点是过于乐观的，因为他们都假定我们的推理能力是无限的。基于对同一问题的观察，行为经济学却认识到了人类的不足，人类在很多方面的表现与理想状态相去甚远，因而我们对人类本性的观点是相当不乐观的。一点儿也不错，我们所有人不断地在个人生活、职业生涯、社会活动中做出各种非理性的决定，仅认识到这一点就已经令人感到相当悲观了。但事情总有好的一面，我们犯错误这一事实也说明还有改善我们决定的办法——因此就有机会获得“免费午餐”。

传统经济学与行为经济学的主要不同点之一涉及“免费午餐”这一概念。根据传统经济学的假定，人类的一切决定都是理性的、根据可靠信息做出的，并受到所有产品与服务的价值，以及该决定可能带来的幸福指数的共同驱动。在这一组假定之下，市场上人人力图将收益最大化并尽力把体验最优化。结果是，传统经济学理论断言世界上没有免费午餐——如果有，它的价值早就被人发现并且榨干了。

事实上，行为经济学家相信，人们更容易受到来自周围环境（我们称之为情境效应）中无关的情绪、短视以及其他形式的非理性因素（参见本书各章里的实例）的影响。认识到这一切会带来什么好消息呢？好消息就是，这些错误同时为我们提供了改进的机会。如果我们在决策中总是出现有规律的错误，那么为什么不发展新策略、新工具、新方法来优化我们的决策过程，改善我们全体的福祉呢？这正是从行为经济学角度对“免费午餐”赋予的意义——这一观念就是：我们可以借助工具、方法和政策，改善我们的决策过程，减少决策失误，以使我们心想事成。

从传统经济学角度来看，为什么美国人不肯充分储蓄为退休生活做准备？这是一个毫无意义的问题。如果我们生活中各个方面的决定都是正确的、根据可靠信息做出的，那么我们储蓄多少也就必然是根据所需来决定的。我们储蓄不多，因为我们根本不在乎将来怎么样，因为我们退休后甘受贫困，因为我们指望被孩子们养活，或者我们指望买彩票中大奖——可能有各种各样的理由。最重要的一点是，从传统经济学的角度来看，我们是否储蓄、储蓄多少，完全是由自己的偏好决定的。

但是行为经济学并不假定人们是理性的，从这一角度看来，我们不肯充分储蓄是完全有理由的。事实上，行为经济学的实验指出，人们不肯为退休生活充分储蓄的原因很多。人们有拖沓的习惯；人们很难理解储蓄的好处和不储蓄的代价（想象一下，如果在以后的20年里，你每月

往退休账户里多存1　000美元，将来你的退休生活能有多大程度的改善）；房价的上涨使人们相信他们真的很富有；养成过度消费的习惯容易，改掉这种习惯却非常困难等。这类的原因还有很多很多。

从行为经济学来看，免费午餐的潜力包含在一些新方法、新机制和其他干预手段之中。它能够为人们提供帮助，更好地做他们真正想做的事情，得到他们真正想要的东西。例如，我在第六章里描述的那种有创意的、有自我控制功能的新型信用卡，可以在消费领域里帮助人们更好地约束自我。另一种途径是被称作“明天多储蓄”的机制，几年前由狄克·塞勒和什洛莫·贝纳茨提出并加以实验。

实验

“明天多储蓄”计划是这样操作的：新员工来到公司后，可按公司规定让员工自己决定从他们的薪酬中拿出百分之几投入养老金计划，此外，该计划还要求他们决定如果将来工资有了增长，是否愿意拿出更多的钱投入养老金计划。为了遥远的将来牺牲眼前的消费很难，但是牺牲一点儿未来的消费，从心理上就比较容易承受。未来的工资增长，眼下还看不到，要从里面拿出一点儿就更容易了。

当塞勒和贝纳茨把这个计划拿到一家公司里做实验时，这家公司的员工同意参加，表示愿意从未来增加的工资里拿出几个百分点加入这一计划。结果怎么样了？几年下来，随着员工工资的增长，储蓄率从大约3.5%增加到13.5%左右——员工、员工家庭、公司三方面都从中获益，现在，这家公司的员工人心稳定，满意的人多了，担心的人少了。

免费午餐的基本概念就在这里——让有关各方都能获益，做到“共赢”。要注意的是，这些免费午餐并不一定是没有成本的（使用自我控制的信用卡和实施“明天多储蓄”计划将不可避免地涉及成本）。但只要这些机制换来的利益大于成本，我们就应该把它们当作免费午餐——给各方都带来净效益的机制。

如果让我从本书中叙述的研究结论里浓缩出一个重要的教训，那就是，我们都是棋盘上的小卒子，对棋局里的多种力量认识不多。我们通常认为自己稳坐在驾驶座上，对自己的决策，对自己生活的方向具有至高无上的操控能力；但是，可惜啊，这只是我们一厢情愿的认识，它反

映的是我们的欲望，我们对自身想当然的认识，而不是现实。

本书的每一章里都描述了影响我们行为的一种力量（情绪、相对论、社会规范等）。这些力量对我们的行为施加了巨大的影响，但我们的自然本性使自己大大低估了这种力量。它们能够起作用，不是因为我们缺乏知识，缺少实践，或者我们天生低能。相反，一再受到影响的不仅是新手，还有资深的专家，影响造成的失误也是我们人生的一部分。

用视觉幻象同样可以说明这一点。就像我们不可避免地被视觉幻象所愚弄一样，我们也陷入了自己大脑带入的“决策幻象”之中。问题在于我们的知觉和决策环境是通过眼、耳、味觉和触觉，还有主宰一切思想的大脑，经过过滤才形成的。等到我们对信息做了理解和消化，它就不再是对现实的真实反映了。相反，它只是我们对现实的诠释，但它仍是我们形成决策的基础。从本质上来说，我们被自然赋予的工具所限制，我们决策的方式又受限于这些工具的质量与精确程度。

第二个重要的教训是，尽管非理性司空见惯，但并不是说我们都无可救药了。一旦我们明白了自己的错误决定会发生在什么时间，源自什么地方，就可以提高警惕，强制自己从不同角度、用不同方式重新考虑这些决定，或者用科技手段来克服与生俱来的缺点。企业决策者们也可以在这些方面改变他们的思维方式，考虑怎样制定政策，设计产品和创造免费午餐。

承蒙阅读本书，不胜感激。我希望，你们能获得有关人类行为的一些有趣的见解，对驱使我们生活的原动力有所理解，发现某些改善决策的方法。我还希望能够与你们分享我对理性与非理性研究的热情。在我看来，研究人类行为是一项了不起的事业，因为它帮助我们更好地了解自己，揭开我们日常生活中的许多不解之谜。这一课题非常重要而且令人神往，但研究起来并非易事，我们前面的路还很长，要做的事还很多。正如诺贝尔物理学奖获得者默里·盖尔曼曾经说过的：“你想，如果粒子能思考，物理学家该多么难当。”

你的非理性的，

丹·艾瑞里敬上

附录1
关于正文部分章节的补充说明及趣闻逸事

第一章 约会窍门要保密

我在第一章论述相对论时，曾给那些约会的人提出了一些建议。我建议说假如你要去酒吧，应当考虑带个伴儿，外貌、身材比你稍差一点儿。人们的评价行为都具有相对的特质，因此周围的人不但会认为你比你的“诱饵”朋友英俊潇洒，甚至还会觉得你风度翩翩，胜过酒吧里的其他所有人。根据同一逻辑，我还指出了事情的另一面，那就是如果有人请你陪伴他（她），你应该很容易推测出你朋友对你的评价。不过我忘了加一条重要警示，后来幸亏麻省理工学院一位同事的女儿给我指出来了。

苏珊是康奈尔大学的学生，她写信给我，说看了我说的小窍门很高兴，于是她就照此办理，结果真是妙不可言。当然了，她找到的是合适的“诱饵”朋友，因此改善了社交生活。但是好景不长，几个星期后她又写信给我，说她在一次聚会时，喝多了，也不知出于什么原因，就把拉着朋友当她活动陪衬的事对这位朋友说了。可以想象，这位朋友非常气恼，结果不欢而散。

这个故事的教训是什么？千万别告诉你的朋友你为什么带他（她）出去。他（她）可能会怀疑，不过看在上帝的分儿上，你可千万别去捅破这层窗户纸！

有种魅力仅存在于特定环境中

《怪诞行为学》第1版出版以后，我参加了一次为期6个星期的巡回售书活动。我在各地马不停蹄地奔波，从机场到机场，从城市到城市，从广播电台到广播电台，一天不停地与记者们、读者们见面和座谈，简直抽不出一丁点儿时间进行任何形式的个人交流。所有的座谈都很短，“紧扣正题”，聚焦我的研究主题。尽管遇到很多良师益友，可是我连坐下来和他们好好喝杯咖啡或者啤酒的工夫都没有。

售书快结束的时候，我到了巴塞罗那，在那里，我遇到了一个从美国来的游客乔恩，他和我一样，一句西班牙语也不会说，我们马上成了知己。可以想象，这种互相依赖常常产生于来自同一国家又同处异国的游子之间，他们的视角相同，都观察到自己与周围的当地人存在巨大的差别。最后我和乔恩一起吃晚饭的时候，两个人推心置腹地谈了很多。我和他都谈到了自己久藏心底，从未对别人提及的一些事情。我们之间有一种难以形容的亲近感，就像失散多年的兄弟一样。我们一直谈到很晚才睡。因为第二天就要各奔前程无法再见面，于是我们交换了电子邮箱。然而事实证明，这并非明智之举。

大约6个月以后，我和乔恩相约在纽约一起吃午饭。这一次见面却让我想不通为什么他在巴塞罗那对我竟有那么大的吸引力，而且我毫不怀疑，他也有同样的想法。餐桌上的气氛也算融洽、愉快，但上次相遇时的那种亲密感已荡然无存，这令我百思不得其解。

回想起来，我觉得还是相对论在作怪。我第一次遇到乔恩的时候，周围的人都是西班牙人，从文化背景上来说，我们俩都是局外人，所以我们彼此都成为对方退而求其次的最佳伙伴。但是我们一回到美国，回到我们亲近的家人、朋友中间，我们的比较尺度便又回到了“常规”状态。在这样的环境下，很难想象我和乔恩还会希望再次共度黄昏，而不是与家人同享天伦或者与老朋友促膝交谈。

我有何建议？要懂得相对论无处不在，我们对一切事物的观察都必然通过它的镜头，玫瑰色也好，其他色也罢。如果你在其他国家、其他城市遇到某个人，他（她）似乎对你有一种神秘的吸引力，你要明白这种吸引力可能仅限于特定的环境中。有了这样的认识，即使日后吸引力消失，你也不会感到失望。

第三章 轮流做东比AA制更能增进友情

我们从实验中了解到人们对免费的东西都过分热衷，人们因此做出的决定往往对自己并非最有利。

举个例子，假如让你在两种信用卡之间做出选择：一种是12%的年利率，但是免年费（免费）；另一种年利率较低，仅为9%，但要收取100美元的年费。你会选哪一种？多数人会追求免费而对年费过于计

较，因而选择利率较高的那一种，但从长远来看，他们将付出更多——他们免不了有时无法按时偿付全款或最低还款额 [1] 。

为了避免我们在做决策时陷入圈套，如何识别并抵挡免费的诱惑至关重要，但在有些情况下，我们也可以利用免费得到好处。举一个常见的例子，和朋友去饭店吃饭。饭后服务员送上账单，大家经常七嘴八舌地讨论如何付款。是谁点的菜谁付钱，还是把账单金额均摊，尽管约翰多点了一杯葡萄酒和一个法国式布丁？此时，免费可以帮助我们解决这个问题，同时还会给我们的友情聚餐带来更多的享受。

这个问题的答案是：让一个人来掏钱支付全部餐费，参加聚餐的其他人依次轮流做东。这样做的理由是：我们付款时，无论多少，都会感受到某种程度的心理痛苦，社会科学家称之为“付款痛苦”。也就是说，我们挣钱不容易，付钱时会有一种非快感（负快感），任何情况都是如此。事实证明，“付款痛苦”有两个有趣的特点。第一，最明显的，付款为零时（例如别人付了账单），我们感觉不到付款的痛苦；第二，这一点不那么明显，“付款痛苦”的敏感程度随付款金额的增加而相对下降。也就是说，最开始时，付款越多，我们感到的痛苦越大，但是随着金额的进一步增加，账单上新增的每一美元带给我们的痛苦会逐步减弱（我们称之为“敏感度递减”）。与此相仿，我们在空背包里放进一磅重的东西，会感觉重量增加了很多。但如果背包里原来就装了一台笔记本电脑，还有一些书，我们再放进一磅重的东西，似乎就感觉不出来了。这种“付款痛苦”的敏感度递减就是说，我们付出的第一个一美元带给我们的痛苦最大，第二个一美元的痛苦就小一些，以此类推，直到最后，比如说第47个一美元，我们感受到的痛苦就好像被小虫子轻轻叮了一口。

所以，如果我们和别人一起用餐，最高兴的情况就是我们一分钱不用拿，其次是我们只付一部分，随着账单金额的增加，每多掏一美元我们的痛苦就会增加一点儿。最佳的解决方法就是让一个人全部付清。

如果你还没有完全信服，那就看看下面的例子：假如4个人聚餐，账单金额总共100美元。如果每个人付25美元，那么每个人都会感受到一定程度的“付款痛苦”。我们用抽象一点儿的方法来分析，先把痛苦量化为可计算的“点”，假定平均付款时，整桌账单的痛苦值为40个点，付出25美元的痛苦值为10个点，但是如果让一个人全付那会怎么样？既然付款痛苦并不是与付款金额同比例增长，那么他（她）付第一个25美元时的痛苦值是10个点，付第二个25美元时的痛苦值就可能是7个点，下

一个25美元是5个点，最后一个25美元是4个点。这样计算，全桌账单的付款痛苦值就只有26个点，比原来的痛苦总值减少了14个点。总的来看就是：我们都喜欢免费就餐，如果我们能轮流做东，就能享受到若干次免费就餐，并且大家都能从朋友之间的友好交往中得到更多好处。

“啊哈。”你可能要说，“如果我只吃了一份蔬菜沙拉，我朋友的丈夫却点了一份蔬菜沙拉、一份菲力牛排套餐、两杯最贵的解百纳葡萄酒，还有一份法式布丁，那怎么办？或者到了下一次聚餐时人数变了，还可能有的人到时候干脆玩失踪，根本就不在城里了，那怎么办？到头来岂不是让我一个人垫背，当了冤大头？”

当然了，毫无疑问，这些顾虑降低了“轮流做东”这种方式的经济效益。尽管这样，考虑到这种方法在减轻“付款痛苦”方面会带来巨大好处，我个人还是愿意随时随地奉献出几美元来减轻朋友们的“付款痛苦”，也减轻自己付款的痛苦。

第四章 礼品是最佳的友情润滑剂

如果你混淆了社会规范与市场规范，就会发生令人不快的事情。例如，你和女友约会，两人度过了一个缠绵美妙的夜晚，你把女友送到家门口，这时不要提你为她花了多少钱。如果你想得到一个晚安热吻，这样做有可能适得其反（我当然不建议你进行这样的实验，但是如果你偏偏要试一下，请把结果告诉我）。人们往往容易把市场规范带入社会规范，使两者混淆起来，约会只是这些情景之一，而这样做的危险随处可见。

从某种程度上说，我们大家都明白这一点，因此我们特意做出某些与传统经济学理论相悖的决定。我们拿礼品来举例。从传统经济学角度看，这纯粹是浪费金钱。假设有天晚上你邀请我去你家吃饭，我决定花50美元买一瓶高级波尔多葡萄酒表达谢意。这样做可能引发几个问题：你可能不喜欢波尔多葡萄酒，而喜欢其他东西，比如《怪诞行为学》、电影《公民凯恩》的DVD，或者家用搅拌机。也就是说，在你看来，这瓶价值50美元的葡萄酒可能最多值25美元。换句话说，花上25美元买点儿别的什么东西给你，你就可能获得与收到那瓶50美元的葡萄酒同等的幸福感。

所以，如果送礼是一种理性行为，我去你家吃饭时就会说：“感谢你请我吃饭。我本来想花50美元给你买瓶波尔多葡萄酒，但又觉得这可能远不如直接给你50美元现金实用。”我点出5张10美元的钞票递给你说：“拿着，随便你怎么花都行。”或者我还可以只给你40美元，你我皆大欢喜，还省了我跑商店的麻烦。

尽管你我都知道从经济学角度来看，给现金比送礼效率要高，但我并不认为有多少人会遵循这一理性原则，因为这样做绝不可能增进我们与朋友之间的感情。如果你想表达友爱之情，加强彼此关系，那么送礼就是唯一的选择——即使受赠人不能完全理解你送的礼品的价值和深意。

假设还有另外两个案例。比如在假期里，两个邻居在同一周邀请你参加他们各自举办的聚会，你都接受了。在去邻居X家时，你按照非理性的方法送了一瓶价值50美元的波尔多酒，而在去另一位邻居Z家时，你采取理性方式付了50美元的现金。过了一个星期，你想请人帮忙搬一下沙发。你会怀着什么样的心情去找这两个邻居？他们对你的请求又会做何反应？十有八九，邻居X会马上就过来帮忙，而邻居Z呢？既然你给他付过一次钱了（为你做饭和陪你吃饭的价钱），对于你的请求，他可能会顺理成章地问：“好啊，这次你准备付我多少钱？”事实又一次表明，市场规范内的理性行为，如果用社会规范来衡量，就会变得异乎寻常的非理性。

这就是说，从金钱角度来看礼品的效能很低，但它却是一种非常重要的社会润滑剂。它可以帮助我们结交朋友，建立长远的关系，帮我们渡过人生的风风雨雨。有时候，这种金钱上的浪费，后来却被证明有着不可估量的实际价值。

用礼品比奖金更易培养员工的忠诚度

社会规范的基本原则同样适用于工作场所。从一般意义上说，工作是为了挣钱，但人们也从工作中获得了其他无形的利益。这是实实在在、非常重要的，但人们对此了解不多。

乘飞机时，如果和我坐在同一排的旅客还没戴上耳机，我便会和他搭话，做一些很有意思的交谈。几乎没有例外，我对邻座人的工作有了很多了解——他是干什么的，过去做过什么，将来有什么打算。然而我

们却很少谈到对方的家庭状况，喜欢什么音乐、电影，有什么业余爱好。除非邻座的人给我名片，否则我直到下飞机也不知道他（她）的姓名。这其中的原因当然很多，但我猜很重要的一个就是多数人对自己的工作感到非常自豪。固然不是每个人都这样，但我认为对很多人来说，他们从职场中得到的不仅仅是工资，同时也获得了向上的动力和对自我的认知与评价。

这种感情对劳资双方都有利。雇主培养出这种感情，他的雇员就会忠于公司，奋发上进，无论8小时内外，都以解决困难、干好工作为己任。雇员对自己的工作感到自豪，心中就会充满幸福感和成就感。但是与其他场合一样，市场规范有可能破坏社会规范，市场规范也有可能侵蚀、削弱人们从职场上获得的自豪感和成就感（例如，按照学生的考试分数来决定教师的工资）。

假如你是我的雇员，我准备给你发年终奖。我给你两个选择：1 000美元的现金，或者费用全包的巴哈马群岛周末度假（我同样要付1 000美元）。你会选哪个？如果你像我们调查过的大多数人一样，你会选择现金。不管怎么说，你可能已经去过巴哈马，并且不太喜欢那里，或者你可能更想到一个离家近一点儿的地方度周末，省下来的钱还可以买个新的iPod（苹果播放器）。无论是度假还是买东西，你都会认为你对奖金的使用合理，钱花得很值。

这种安排符合金钱效用最大化的原则，但它能不能增强你的工作幸福感或者对公司的忠诚度呢？它能提升老板在你心目中的形象吗？它能起到改善劳资关系的作用吗？我似乎觉得，对劳资双方最好的办法，还是不让你选择，由公司决定直接送你去巴哈马度假。与你拿到1 000美元现金时的精神状态相比，想一想你在巴哈马的阳光沙滩上度过了一个放松的周末，回到公司会感到何等的精神焕发，工作起来会多么精力充沛。怎样才会使你干起活儿来更加尽责，对本职工作更加热爱，对老板更加忠诚呢？什么样的礼物更可能激励你加班加点、夜以继日，为了按时完成任务而废寝忘食？考虑到这一切，毋庸置疑，度假胜过现金。

这一原则不仅仅适用于礼品。许多雇主，为了显示他们如何优待自己的雇员，往往会在雇员的工资单上增加不少明细备注，逐一列出公司在员工的医疗保险、退休保险、工间健身、免费餐饮等福利方面付出的金额。这些项目都是合法的，确实能反映雇主的真实成本，但是把它们逐一向雇员标明，也就相当于把公司里社会规范下紧密依存的劳资关

系，转变成了市场规范下的买卖关系。公开列出这些福利项目的等值金额还会削弱雇员的幸福感、上进心和对公司的忠诚，对劳资关系、雇员的自豪感和幸福感，都会带来负面影响。

礼品和员工福利，用资源配置标准来衡量，似乎可有可无，而且无效率可言。不过，要是真正懂得它在创建长远关系和互利互惠、良好向上的感情等方面所起到的重要作用，公司方面应该尽力把福利和礼品保持在社会规范之内。

第六章 如何解决你的电子邮件瘾或短信瘾？

奥斯卡·王尔德说过："我从不把后天的事提前到明天做。"他好像欣然接受并认同拖沓对他生活的影响，不过我们大多数人发现即时满足的诱惑非常强烈，我们计划要节食减肥、增加储蓄、打扫房屋等，但是我们周密的计划在即时满足的诱惑面前常常一触即溃。

如果我们不能自我控制，有时候便会把需要立即做的事情一再拖延。但是，我们缺乏自制力还表现在另一方面，对有些应该放一放的事情我们却不厌其烦地费心处理——比如说，着魔似的一次又一次地检查电子邮箱里的邮件或手机短信。

无休止地检查邮件的危险在电影《七磅》的情节中是致命的，威尔·史密斯扮演的角色一边开车，一边在手机上检查邮件，车子突然转向，迎头撞上了一辆旅行车，造成他妻子和另外6个人的死亡。虽然这是电影，但现实中人们一边开车，一边毫无节制地查阅手机短信的现象却非常普遍，只是很多人恐怕不愿意承认罢了（诚实点儿，这样做过的请举手）。

我希望你还没有对电子邮件或手机短信成瘾到如此地步，但是，我们中有太多人已经对它产生了不健康的依恋。澳大利亚最近的一份报告发现，工人们每星期平均花费14.5个小时（也就是两个多工作日）检查、阅读、整理、删除、回复电子邮件和短信。再加上不断增加的社交网络、新闻，人们花费在虚拟互动以及信息管理上的时间很可能又涨了一倍。

我本人也是如此，对电子邮件有一种爱恨交加的复杂情绪。一方

面，我可以利用它与我的同事，以及世界各地的朋友及时交流，它不像邮局信件那样慢得像蜗牛爬，也不受打电话的各种限制。（现在打电话是否太晚了？奥克兰当地时间现在到底是几点？）另一方面，我每天都会收到数以百计的邮件，包括很多我不感兴趣的东西（论坛公告、会议记录等）。不管你喜欢与否，如雪花一般飘来的邮件不期而至，会不断分散你的精力，让你无法安心做事。

为了摆脱这一干扰，我曾经决定白天不开邮箱，但很快发现这行不通。别人期待我和大家一样（随时收发邮件），把它作为唯一的交流手段。由于我没有定时检查邮件，有时直到赶到会场才知道会议已经取消，或者改了时间、地点。我只好认输，现在我查邮件更勤了，一边检查一边把邮件分类：垃圾邮件和无关紧要的邮件随手删掉，将来可能有用或者不必立即回复的邮件暂时存在一起，需要立即回复的邮件归到一类等。

过去，邮局快递每天到办公室来一两次，送来几封信、几份备忘录。现在，电子邮件可不是这样，它一天到晚，从不间断。我的一天常常是这样的：我着手做某一件事，逐步深入状态；后来在某一个难点上卡住了，就决定休息一小会儿，换换脑子，检查一下邮件；20分钟后，我回到原来的工作中，但刚才我是从哪里停下的，考虑的是什么，却记不起来了。等我重新厘清思路，好长一段时间已经过去了，脑子专注的要点也模糊起来。原来休息5分钟就可以搞定的问题，现在花很长时间也解决不了。可悲的是，问题还不只这些。登录智能手机——这是更大的时间陷阱。不久前，我就买了这样一个可爱又容易引人分心的新奇玩意儿——iPhone（苹果手机），无论是在排队等候结账，还是在走向公司的路上，或者是在乘电梯、听别人讲课时（我还没学会我讲课时怎么收邮件），甚至在等红绿灯时，它都能让我实时检查邮件。说实话，智能手机显然把我的邮件瘾提高到了一个更高的水平，一天到晚，我几乎每隔几分钟就要检查一次邮件（商界人士对这类玩意儿引人上瘾的特性颇有体会：他们经常把黑莓手机称作“可卡因快克莓”）。

我认为电子邮件成瘾与行为心理学家B.　F.　斯金纳所谓的“强化程式”之间存在某种关联——斯金纳用这一词组描述行为（在他的案例中，饥饿的老鼠在斯金纳实验箱里压动杠杆）与奖励（食物丸）之间的关系。详细来说，斯金纳测试了固定比率强化程式与可变比率强化程式的不同。在固定比率强化程式一组，老鼠每压动杠杆达到一定次数——比

如100次，就可以得到一次食物（拿人类做同样的比较，一个二手车销售经理每卖出10辆车就可以得到1　000美元奖金）。在可变比率强化程式一组，老鼠每次得到食物所需压动杠杆的次数是任意变化的。有时它压动10次就可以得到食物，而有时它要压上200次（同样，二手车销售经理要卖出不确定的n 辆车以后才能得到1 000美元奖金）。

因此，在可变比率强化程式下，什么时候得到奖励是不可预期的。从表面上看，人们可能认为固定比率强化程式有更大的激励作用和奖励效果，因为老鼠（或者二手车销售经理）可以学会预测工作的奖励。结果与此相反，斯金纳发现，实际上可变比率强化程式的激励作用更大。最有说服力的结果是，一旦停止奖励，固定比率强化程式一组的老鼠几乎马上就会停止压杠杆，而可变比率强化程式一组的老鼠还会继续压很长的一段时间。

可变比率强化程式在激励人类时，也会起到难以置信的作用。这就是赌博和彩票背后的魔力（更准确地说，是“黑色魔力”）。如果你玩老虎机，事先知道这台机器的中奖概率是每输9次赢一次，你玩多少次都是如此，你还会觉得有意思吗？可能一点儿也不会！事实上，赌博的乐趣也恰恰在此，人们不知道大奖什么时候出现，因此会一直玩下去。

食物丸、老虎机与电子邮件有什么关系？如果你仔细想一下，就会发现电子邮件与赌博其实非常相像。最相像之处是，垃圾邮件就等于拉下老虎机杠杆没中奖，但是说不定什么时候我们也能收到一封有用的邮件。我们意外收到的邮件（食物丸）使我们兴奋不已，我们就上了瘾，不断地检查邮件，希望出现更多的意外惊喜。我们不断地压杠杆，一次不行再压一次，直到再次中奖。

这一解释使我更好地认识了我的电子邮件瘾，更重要的是，它提示出了几种摆脱斯金纳实验箱和可变比率强化程式的方法。我发现最有用的方法之一是关闭电子邮件的自动接收功能。我仍然可以接收邮件，但这样电脑就不能随时提示我又收到新邮件了（我心里会想，这其中肯定有我需要的和需要我处理的）。还有，我们还可以利用电脑的功能对收到的邮件设定不同颜色和声音。例如，我将那些抄送我的邮件设定为灰色，存入一个“稍后处理”的文件夹里。同样，如果邮件来自重要的人和单位，需要我立即处理（包括我妻子、学生、系里的同事等），我就将它设定为一种特别好听的提示音。当然，这一系列过滤设置得花费点儿时间，但一旦费点儿事把它设定好，我就减少了奖励的不可预期性，使

强化程式更加固定，在最大程度上改善我的生活。至于看到iPhone就忍不住去马上检查邮件的问题，我还在想办法解决。

错误的生活决策是我们生命中的“头号杀手”

几年前，我从美国国家公共电台听了记者对德拉尼姐妹的采访，姐妹俩一个活了104岁，一个活了102岁。我现在仍然记得采访的一部分。她们说自己长寿的秘诀之一是一辈子没有结婚，否则的话，她们早就被丈夫“累死”了。这听起来很有道理，但我本人无法证实这一点（事实证明，结婚对男人更有利）。记不清是姐姐还是妹妹说，另外一个秘诀是不去医院。这好像也有道理，理由如下：如果你身体健康就无须去医院，而且你不去医院，就不可能从医院病人那里受到传染。

她的意思我当然明白。我因为烧伤第一次住院，输血时感染上了肝炎。无论什么时候，染上肝炎都绝对不是好事，对那时的我来说更无疑是雪上加霜。肝炎增加了我手术的风险，耽误了我的治疗，我的身体对很大一部分的移植皮肤产生了排斥反应。后来肝炎勉强得到抑制，但依然时好时坏，而且对我的身体机能造成巨大破坏，因而延长了伤口痊愈时间。

这是1985年的事，我的肝炎类型还没有最终确诊；医生只能确定它既不是甲型也不是乙型，到底是什么类型还是个谜，他们只好称之为非甲非乙型肝炎。1993年，我在读研究生的时候，肝炎又复发了，我到学生医疗中心检查，医生说我患的是丙型肝炎，这是不久前才从现存类型中分离鉴别出来的一种新型肝炎。对我来说，这是好消息。首先，我终于知道自己得的是什么病了；其次，有一种处于实验阶段的新疗法（干扰素疗法），看起来很有希望。面对肝纤维症和肝硬化的危险，以及丙型肝炎可能引起的早死，尽管新药实验有风险，但两害相权取其轻，对我来说，志愿参加该药的实验研究明显利大于弊。

干扰素最初由美国食品药物管理局批准用于毛细胞白血病（该病还没有其他有效疗法），就像其他癌症治疗方法一样，干扰素疗法实施起来是特别令人难受的。第一个疗程要求自我注射干扰素，每周三次。医生警告我每次注射后会出现发烧、恶心、头疼，还有呕吐的副作用。他们说的一点儿也不错。以后的6个月里，每周的一、三、五，下课后回到宿舍，我就从药品橱里取出注射器，打开冰箱，按规定剂量抽入干扰素，再把针头扎进大腿。然后我就躺进大吊床，这是我那间阁楼一般的

学生宿舍中唯一好玩的家具，躺在上面我可以正对电视机屏幕。我在下面可以随手拿到一个桶，因为过一会儿我准会呕吐，呕吐过后，就是发烧、全身发抖，接着就是头疼。再过一阵，我就睡着了，醒来后全身疼痛，和感冒的症状差不多。到了第二天中午，我觉得好一些了，然后去上课。

我和其他接受干扰素治疗的病人共同面临的一个基本问题是，延迟满足和自我控制。每到打针那一天，我都面临一次交换权衡：给自己注射，难受上16个小时（负面即时效果）；从长远来看，我的病有希望痊愈（正面长远效果）。6个月的疗程期满，医生告诉我，我是志愿实验病人中唯一自始至终严格按规定坚持到底的。其他人都跳过了多次注射，这毫不奇怪，因为完全按规定做确实太难了（事实上，不能严格遵从治疗方案治疗，是一个非常普遍的问题）。

我是怎么做到的？难道我真的有钢铁一般的意志吗？不是。我和其他人一样，在自我控制上也有非常多的困难，但我有个诀窍。我设法控制住其他方面的欲望，尽最大努力使自己能够忍受干扰素注射的痛苦。具体来说，我的办法就是看电影。

我酷爱看电影。如果有时间，我会天天看。在得知自己可能出现的副作用以后，我就下定决心，注射之前不看电影，等到打完针，能看多少就看多少，一直看到我睡着。

每到打针的那一天，我就先去上学路上的那家音像店，挑几部我喜欢的电影录像带。我把录像带放在书包里，急切盼望放学后放给自己看。于是，打完针以后，在开始颤抖和头疼之前，我立刻把录像带放进录像机，一下子跳进吊床躺好，把身体调整到最佳观看角度，再检查一下桶放好了没有，接着按一下遥控器的播放键——小小电影节开始了！这样，我就把前面的注射与后来欣赏一部好电影的体验作为奖励联系起来了。一个小时以后，注射的副作用才开始发作，录像带给我的好心情才有所减弱。

这种安排帮助我的大脑在注射与电影之间建立起紧密的联系，弱化了注射与发烧、颤抖，以及呕吐的关联。这样，我就能够把治疗坚持下来。

在这6个月的治疗过程中，干扰素似乎在起作用，我的肝功能有了

很大改善。不幸的是，第一个疗程结束的几个星期后，肝炎再次复发，我不得不开始一个强度更大的疗程。这一次要用一年时间，不仅要使用干扰素，还有一种叫作利巴韦林的口服药。为了强制自己按照要求接受治疗，我和从前一样，再次使用了注射—电影—吊床程式（由于健忘，我这次有幸把上一个干扰素疗程看过的几部电影又欣赏了一遍）。

但是，在这次治疗期间，我还必须到各个大学参加面试，找一份助教的工作。我需要去14个城市，在旅馆过夜、给学术团体做报告，还要与教授和系主任进行一对一的面试。为了避免向未来的同事谈及我正在使用干扰素和利巴韦林的事情，我坚持做一种非常特别的日程安排。我一般会在面试的头一天很早就到达目的地，晚上不参加主人的欢迎晚餐，第二天才去学校，这些我都需要找出借口搪塞过去。我得先到旅馆住下，从随身带来的冷藏盒里取出注射器，给自己打针，再打开旅馆的电视机看几部电影。第二天，我得设法把见面时间推后几个小时，等我感觉好些了，再打起精神参加面试（有时这种安排管用，但有时副作用还没过去，我也只好勉强去面试）。幸运的是，一轮面谈下来，还真的有了意想不到的好消息。我不但得到了一份工作，而且这段时间的注射、口服联合治疗把我肝脏里的肝炎病毒也清除了。此后，我的肝炎就没有复发过。

我从干扰素治疗中得到的经验具有普遍意义：如果某一特定的预期行为将导致即时的负面结果（惩罚），那么这一行为将很难推进，即使最终结果（在我的这一个案例中为增进健康）的预期价值很高也不例外。归根结底，延迟满足这一问题的难点就在这里。毫无疑问，我们都知道经常锻炼、多吃蔬菜对健康有好处，即便我们无法像德拉尼姐妹那么长寿；但是，因为很难在我们的意识里保持一幅我们未来健康状况的生动画面，我们还是会忍不住伸手去拿甜甜圈。

为了克服人类易于犯错误的各种倾向，我认为寻求一些诀窍，用即时、有力、正面的强化因素与那些我们为了长远目标采取的、并非如此愉悦的步骤相匹配，这样做非常有用。就我来说，在副作用出现之前，先开始看电影，这帮助我抑制了治疗过程中的不适感。实际上，我把一切安排得恰到好处。刚打完针，我就按下开始（播放）键。假如当时副作用在先，按键在后，我未必能在那场漫长的拔河比赛中取得完全胜利。谁能说得准呢？假如我等到副作用出现后再开始放电影，我就可能建立一种负面关联，结果现在我可能就不那么喜欢看电影了。

我在杜克大学的一个同事——拉尔夫·基尼，最近在论文中写道，美国的“头号杀手”不是癌症或者心脏病，也不是吸烟或者肥胖。“头号杀手”是我们错误的生活决策——不能明智抉择从而克服自毁的行为。拉尔夫推算，造成我们当中大约1/2人早逝的原因，就是生活方式的决策错误。似乎这还没有计算我们做出这些致命决策的概率仍在以惊人的速度上升。

我猜测，再过几十年，真正能够提高我们平均寿命预期和生活质量的，与其说是医疗技术的进步，不如说是人们生活方式决策的改善。既然不注重长远利益是人类的自然倾向，我们就更应该特别仔细地研究一下那些一再重复出错的案例，尽力找出矫正补救这些问题的措施（对一个体重超标的电影迷来说，最好的办法是让他一边在跑步机上运动，一边看电影）。诀窍是针对每一个问题找出合适的行为矫正法。把我们喜欢的事物与不喜欢的，但对我们有好处的事物关联匹配，我们有可能用最终结果来控制欲望，从而解决我们日常生活中的自我控制问题。

第七章 房地产市场低迷，你认为自己的房子会贬值吗？

2007—2008年，美国的房价如同乔治·W．布什的支持率一样快速下跌。令人沮丧的消息接踵而来：越来越多的人因为还不上贷款，房屋被银行收回，房地产市场停滞不前，积压的房子越来越多，越来越多的人无法申请到贷款。美国一家为网民提供房产信息和房价评估的名为Zillow的网站所做的一项调查结果揭示了这一切对业主的巨大影响：2008年第二季度，大约九成（92%）业主说他们所在地区已经有房屋被收回的情况，他们担心这些被收回的房屋可能造成该地区的房价下跌。不仅如此，大约有4/5（82%）的业主对近期房地产市场回暖不抱希望。

从表面上看，Zillow的调查显示业主们已经注意到了媒体的报道，对当前经济状况有一定了解，知道房地产危机已成现实。但研究同时表明，那些消息似乎很灵通的人士认为他们自己的房屋价值并没有下降很多。约2/3（62%）的业主认为自己的房子升值了或者保持原价，大约1/2（56%）的人计划对房子进行装修，尽管他们已经看到周围房地产市场的暴跌。如何解释他们对自己房屋价值的高估与市场的严峻现实之间的巨大差距呢？

就像我们在第七章中所讨论的那样，所有权能从根本上改变我们的观察力。与我们认为自己的孩子比朋友或邻居的孩子更出类拔萃、与众不同相似（不管我们的孩子是否当之无愧），我们会高估自己所拥有的一切，不管是自己的篮球票还是自己的房子。

但是，拥有房屋与拥有其他一般物品（例如一个咖啡杯或一张棒球票）相比，情况更加复杂、更加微妙——因为我们对自己的房屋投入太多。回想一下，我们从刚刚搬进来起，就不停地忙东忙西，笨手笨脚地敲敲打打。我们把人造板的洗手盆换成花岗石的。我们把墙镂空并安上窗子，让室外的光线透到餐桌上。我们把起居室的墙漆成暗土灰色。我们给卫生间换了瓷砖。我们给房子加了道门廊，还在后院修了个鱼池。我们一点一点地东修西补，直到把它修缮得完全符合自己的品位和情调，直到屋里屋外的一砖一石、一草一木都能充分展示其或高雅时尚或朴实含蓄的风格。邻居们来访，都对我们的洗手盆和采光窗户羡慕不已、啧啧称赞。但是到头来，别人真的和你一样珍视这千辛万苦、满怀深情而来的装修成果吗？也许他们根本就不喜欢呢？

想一想，一幢房子的女主人，她自己的家刚刚装修过，装修得很漂亮。同一条街上不远处还有一幢房子，和她的差不多，正在出售，但是好几个月都没卖出去，或者虽然卖了，但比原来想卖的价格低了很多。她把二者做了个比较。对比之下，她就明白了为什么人家卖房子会如此困难。他们的洗手盆面板是人造板而不是花岗石的，起居室的墙壁不是暗土灰色的，餐桌采光也不如她家的那么好。“难怪这些房子卖不出去，”她心中暗想，“比我们家可差多了。”

我和妻子苏米，也深受这种偏见之害。我们在麻省理工学院工作时，在马萨诸塞州的剑桥市买了幢房子（房子是1890年建的，但我们觉得很新）。我们立即着手装修。我们拆掉了几面内墙让室内显得开阔一些，我们喜欢这样。我们把卫生间重新装修过，在地下室装了桑拿。我们还把花园里的老式马车房改造成办公室—卧室两用房。有时，我们俩会用洗衣篮装上点儿食品、酒，带上点儿衣服，躲到这个“市内桃源”里去度周末。

后来，2007年，我到杜克大学任职，我们搬到了北卡罗来纳州的杜伦。我们预计房价会继续下跌，最好把剑桥的房子尽快卖掉。因为我们不想继续同时为两处房子付取暖费、房产税和银行贷款。

有很多人到剑桥来看那幢经过我们精心装修的房子。他们好像对房子总体结构感到满意，周围环境给人的感觉也不错，但就是没有人肯出价。他们说，房子很不错，但他们似乎不太欣赏开放式的空间设计。相反，他们喜欢有一定私密空间的布局。他们的话我们不大能听进去。一拨一拨来看房子的客人走了以后，我们两个人会埋怨说：“这些人真没劲，一点儿想象力都没有，品位太低。我们的房子装修得这么好，又开放、又敞亮，肯定会有独具慧眼的买主来买。”

时间一天天过去。我们一直付着双份房贷、双份的取暖费、双份的税金，同时房价还在继续下跌。又有一些人来看房子，但仍然没有人肯出价。最后，还是我们的房产代理琼向我们说出了逆耳的忠告，就像医生告诉病人X光片上有个地方看上去有问题一样。她慢条斯理地说：“我认为，你们要是真的想把它卖掉，必须加上几道墙，把你们改动的地方再改回去。”在此之前，我们一直不肯接受这个现实。这时，尽管我们仍然不服气，仍然坚信我们高于常人的品位，但还是果断地听从她的劝告，花钱找了个承包商把墙砌上。果然过了几个星期，房子就卖出去了。

说到底，买主买的是房子，而不是我们的家，他们脑子里有自己的家。我为此交了昂贵的学费，希望我们都能对装修有个更全面的认识，那就是得考虑，如果有一天我们要卖房子，买主会怎么看。

我们对自己的东西估价过高这一倾向，是人类的一种基本偏见，反映出一种更为普遍的倾向，人们会对那些和自己有关的所有事物一见倾心、高看一眼。好好想一想——你是不是觉得自己车开得比一般人好，退休后也会比别人有钱，不大可能有高胆固醇，也不可能离婚，或者你在计时停车点泊车，计时表超过几分钟也不会被罚？这种正面偏见（心理学家给它起了另外一个名称：“沃比根湖效应”）源于收音机上盖瑞森·凯勒的系列流行歌曲《草原一家亲》。歌里唱道：“所有的女人都强壮，所有的男人都英俊，所有的孩子都超出一般聪明。”要让我们对自己孩子和房屋做出真正准确、客观的评价，我认为不大可能。但我们可以认识到自己存在这一偏见，认真听取别人的忠告和建议。

第九章 预期决定了我们对音乐与食品的评价

假设现在是晚上9点，你走进95号州际高速公路边人迹稀少地段的

一个卡车休息区。你已经开了6个小时的车，感到非常疲倦，而你前面还有很长的一段路要开。你想吃点儿东西，下车待一会儿，于是你走进一处看似餐馆的房子。分隔式就餐区之间的隔板是常见的塑料包衬，有的地方已经破裂，屋里亮着日光灯。桌面上的咖啡印渍让你不由产生几分戒心。但你还是想："没关系，不管店面怎么样，对付着弄个汉堡总可以吧。"菜单很随意地放在纸巾盒后面，盒子是空的。你伸手拿过菜单，却发现这里绝不是一家低档的小饭馆。你惊奇地看到，菜单上印的不是汉堡和鸡肉三明治，而是奶油秘制鹅肝片、黑松露酱配法国卷心叶加茴香果酱、奶油酥饼配盐焗黑胡椒酥皮鸭、正宗法式烤鹌鹑等。

当然了，如果你身在曼哈顿，即使在一家小餐厅里看到这样的菜单也不足为奇。可能眼前这家餐馆的大厨厌倦了曼哈顿的灯红酒绿、车水马龙，来到这个穷乡僻壤的无名小店栖身，碰上哪个有口福的家伙撞进来，就给他露上一手。那么，同样是奶油酥饼配盐焗黑胡椒酥皮鸭这道菜，你在曼哈顿吃，与在95号州际高速公路边人迹稀少的卡车休息区里吃，有什么本质区别呢？如果你在卡车休息区遇到了这样的法国美味，你能鼓起勇气去试试吗？假设菜单上没标价格，你愿意出多少钱来享用一道开胃小吃或者一道主菜？你吃过以后，是否会觉得和在曼哈顿就餐时一样，让你口齿留香，经久难忘？

以我们在第九章中了解到的内容为基础，答案很简单。环境与预期能够大大地增强我们的愉悦感。我们在这样简陋的环境里不会有很高的预期，因为就餐环境是卡车休息区，我们实际体验到的愉悦就会大打折扣，尽管你在两个地方吃到的奶油鹅肝片是一样的。同样，如果你知道了大部分鹅肥肝是用普通养殖鹅的肝和奶油制成 [2] ，而不是用什么特别的高级配方秘制，你就会觉得它不如想象中那么令人垂涎三尺了。

几年前，《华盛顿邮报》的有些人对上面说的课题也感到好奇，决定做个实验。他们选的不是食品，而是音乐。要实验的问题是：低俗和污浊编织的预期藩篱是否能遮挡住杰出艺术的光辉？

记者基恩·韦恩加藤找到公认的世界一流小提琴家约夏·贝尔，请他装扮成一位街头艺术家，在上午交通高峰期间，到华盛顿市区一个地铁站演奏世界上最著名的乐曲。人们会注意到他比多数江湖艺人拉得好吗？他们会停下来欣赏吗？他们会顺便投下一两美元吗？如果你经过那里，你会吗？

也许你和那天朗方广场地铁站98%的过路人一样，会匆匆而过，对演奏无暇一顾。实验表明，1　097人中有27人（约2.5%）把钱投进了贝尔打开的史特拉第瓦里小提琴盒里，而停下来听了一分钟以上的只有7人（约0.5%）。贝尔演奏了不到一个小时，挣了大约32美元，对于一个普通街头艺人来说，当然还算不错，但贝尔专业演奏一分钟收入的零头就比这多得多，这32美元对他来说，无疑是不成比例了。

韦恩加藤采访了那天路过车站的一些人。停下来听演奏的人当中，有一个因为前一天晚上看过贝尔演出，所以认出他来；另一个人本身就是个不错的小提琴手；还有一个是地铁站的工作人员，经常听街头艺人演奏，他们多数水平一般，也有个别有才华的，他凭着自己多年养成的辨别能力判断，贝尔拉得比一般人好。除了这7人之外（古典音乐爱好者，特别是贝尔的粉丝们听了可能会很不舒服），没有一个人驻足聆听。许多人甚至都没有正眼看贝尔一眼。面对记者，那些路过的人或者说当时根本没留意，或者说他们那天听到的好像比一般的街头艺人平日演奏的古典音乐好一点儿。但是他们根本没有想到，在朗方广场地铁站演奏的是一位世界级的音乐大师，他那炉火纯青的技巧，华彩庄严的乐曲，多数人从来没有聆听过。

过了一段时间，我见到贝尔，谈及上述经历。我特别想知道那么多人忽视，甚至无视他的演奏，他对此有什么感受。他回答说实际上并不感到特别意外，并且承认预期对我们如何体验音乐有很大影响。贝尔告诉我，适当的环境可以帮助人们更好地欣赏古典音乐——听众需要舒服地坐在铺着天鹅绒的座位里，身边音乐厅里的一切都是为最佳音响效果设计的。女士们穿上了丝绸晚礼服，洒了香水，男士们身着开司米正装，这有助于他们更充分地享受和欣赏价格不菲的音乐演奏。

“如果我们进行一种相反的实验，结果会怎么样？如果我们把一个二流乐手放到卡内基音乐厅，让柏林爱乐乐团为他伴奏，会怎么样呢？人们的预期会非常高，但实际演奏水平却不行。人们是否会辨别出来从而大失所望，破坏他们的体验快感呢？”我问。贝尔考虑了一下说：“如果这样，预期会压倒实际体验。”他又说，他可以想到一些具体例子，几个并非一流的小提琴手只是因为非常好的环境而赢得了人们暴风雨般的喝彩和掌声。

贝尔对于车站演出的平静态度仍然使我将信将疑。不管怎么样，时间会医治一切创伤，时间带给我们的好处之一是它帮助我们淡忘或者混

淆过去的一些事情，从某种程度上使我们不再为之耿耿于怀。另外，人们来去匆匆没有注意到他的演奏，也在贝尔的意料之中，因此，他没有从小提琴家的角度提出一个哲学上的老问题：“假如森林里没有人，大树倒下有没有响声？”

第二天，我有幸坐在蒙特利大礼堂里，聆听约夏·贝尔演奏巴赫的名作《恰空》，约夏·贝尔在地铁站给来往乘客演奏的也是同一首美妙的乐曲。我闭上眼睛，假想当时台上不是一位小提琴大师，而是一个水平一般，15岁的少年，只不过用的是史特拉第瓦里小提琴。我不是行家，但我绝对能听出几处音不太准，琴弦突然发出明显的嘶嘶声。可能嘶嘶声是巴赫曲谱里所要求的效果，还可能是弦乐演奏不可避免的一个小问题，或者因为是在礼堂演奏，效果与标准音乐厅有所不同。我很容易想象到，像我这样一个没受过音乐训练的人，很可能认为这些误差是出自一个二流乐手，尤其是当他站在人来人往的地铁站，而且是在上班高峰时间演奏之时。

演奏结束，人们为贝尔长时间地鼓掌。尽管我觉得演奏很成功，但我还是说不准大家的掌声中有多少是因为贝尔的演奏，有多少是因为人们的预期。我毫不怀疑贝尔（还有其他人）的才华。关键在于我们还没有真正了解，预期对人们有关艺术、文学、戏剧、建筑、美食、美酒——有关任何事物的体验与评价，到底起着什么作用。

我认为预期的作用可能已被我最喜欢的作家之一，杰罗姆·K.　杰罗姆，准确地捕捉到了。在他的滑稽小说《三人同舟》中，主人公和两个旅伴正在一家旅馆参加晚会，大家正好讨论到滑稽歌曲。两个年轻人作为局外人，缺乏与在场其他人一样的君子风度，信誓旦旦地对大家说，著名德国喜剧演员斯洛森·伯申所唱的一首歌是最滑稽的，踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫，巧就巧在，伯申本人当时也住在这家旅馆里。能不能把他请出来为大家即兴演唱一下呢？

伯申欣然答应。既然这些人中懂德语的只有那两个年轻人，其他人只好不懂装懂，跟着两人亦步亦趋，看到他们尖声大笑，大家也跟着笑。有几个人还自作聪明，隔一阵就自发地笑上几声，意思是歌词中有些微妙的幽默之处，别人漏笑了，他们却听懂了。

实际上，伯申是著名的悲剧演员，他正在竭尽全力给大家唱一首非常凄惨、悲怆的歌——两个年轻人每隔几个音符就大笑一次，以此来作

弄别人，让他们相信德国滑稽歌曲就应该这样欣赏。伯申有些疑惑不解，但他还是非常敬业地继续唱。等到他唱完之后，终于忍无可忍，从钢琴后面跳了起来，对着满屋的听众，用德语劈头盖脸地大骂一顿。

因为不懂德语，而且不了解德国音乐习俗，听众们只好退而求其次，把两个恶作剧的年轻人认作内行，跟着他们瞎笑一气，相信伯申的整个演唱，包括最后的破口大骂，都滑稽透顶，令人捧腹。满屋听众对演出都感到十分满意。

杰罗姆的故事有些夸张，但事实上，我们就是这样在天地间游历。在生活中的许多领域，预期对我们最终体验事物的方式发挥着巨大的影响。想一下蒙娜丽莎这幅画。为什么这幅肖像如此美丽动人，这个女人的微笑如此神秘？你能辨别出利奥纳多·达·芬奇创作这幅画所需要的聪明才智和技巧吗？对我们大多数人来说，这幅画很美，笑容很神秘，但这都是听别人说的。没有专业的知识和完整的信息，我们只能从社会线索中寻求帮助，以求了解在多大程度上是，或者应该是，这幅画本身给我们的印象，其余的则由预期来决定。

伟大的讽刺作家亚历山大·蒲柏曾经写道："不抱有期望的人有福了，因为他永远不会失望。"我认为，蒲柏的忠告似乎是超脱生活的不二法门。很清楚，它也能帮助我们消除负面预期效果。那么，正面预期呢？如果我对约夏·贝尔的演奏不抱预期，听了以后的体验，就不如我对自己说"天哪，我真幸运，能面对面听约夏·贝尔演奏"那样满足、愉悦。贝尔是世界上最好的小提琴家这一认知对我欣赏音乐的快感有不可估量的影响。

事实说明，正面预期会增强我们对周围世界的欣赏，改善我们对世界的观察力。不抱预期的危险在于，到头来，我们什么也得不到。

第十章 维生素泡腾片真的可以治疗感冒吗？

几年前，在飞往加州的飞机上，我邻座的一位妇女从包里取出一个白色长管状容器，打开后取出一片25美分硬币大小的片剂，放进了飞机上提供的一杯水中。我看着杯子，有点儿迷惑不解，水中先是嘶嘶地冒出了淡黄色的小水泡，很快又变成了泡沫。杯中的反应停下了，她把里面的混合液体分两大口咕嘟咕嘟喝了下去。

我有点儿好奇，看到她一副悠闲自在的样子，我就问她喝的是什么。她把容器递给我，竟然是航空泡腾片！

容器上的说明给了我很深的印象。上面说这些片剂能增强免疫系统，帮助人们在乘飞机时抵御周围的细菌。感冒初期或者进入易传染期的人群提前服用，可以防止一直让我头疼、恐惧的感冒，它对我真的再适合不过了。我还看到，与其他药剂不一样，它的发明者是一位小学二年级的老师。小学老师一年到头，日复一日地和孩子们打交道，孩子们身上带着各种细菌；最想发明这种药剂的，除了他们还有谁？老师最容易被学生传染感冒，他们和抗感冒药似乎有着天然的联系。再就是，眼看着片剂在水中呼呼冒泡，再变成泡沫，真是妙不可言。

我的邻座察觉到我对片剂的好奇，就问我是否想来一片试试。我求之不得，马上把片剂放入水杯中，看着它冒泡，变成泡沫，最后把那淡黄色的液体一口喝了下去。我的眼前马上浮现出我上小学二年级时可爱的蕾切尔老师——一想到她，我就觉得杯子里的泡腾片味道更好了。真是立竿见影，我立即觉得舒服多了。从那次飞行后我就再也没有晕过机。这就是证据！从此后，泡腾片成了我旅行的必备之物。

此后的几个月，我一直按照包装说明书的指示使用泡腾片。有时在乘飞机时饮用，但更多是在下了飞机后服用。每次按着礼仪程序一般的步骤服用以后，我马上就会感到状态良好，更有能力战胜乘机过程中周围各种讨厌的航空病。我有99%的把握认为航空泡腾片是一种安慰剂，但是那些小泡泡和那一套礼仪似的服用程序非常奇妙，我确信它能给我带来良好的感觉。一点儿也不错！不仅如此，只要喝下它，我就信心十足，身体健康，不用担心晕机——众所周知，紧张和焦虑会降低免疫力。

几年以后，由于我参加巡回售书活动，需要经常乘飞机，碰巧听到了不幸的消息：维多利亚·耐特–麦克唐纳，那位发明航空泡腾片的加州小学二年级老师，因为被控虚假广告，同意支付2　330万美元的罚金，另外，还要向购买她的产品的顾客全额退款。生产厂必须更正产品及包装上的功效说明。说明书上的“神奇的感冒克星”称号改成了由17种维生素、矿物质和植物构成的一般饮食补充剂。原来宣称的“加强免疫系统”一条还保留在包装上，但标有令人讨厌的剑号（†）提示保留条款。你需要仔细寻找，最后你终于发现它藏在一处不显眼的地方：“此功效未经美国食品药物管理局评估。本产品不用于诊断、治疗及防止任何

疾病之目的。”真令人沮丧。

我像一下子掉进了无底深渊，下面的几个月里，我每周最少要乘三次飞机，而航空泡腾片的魔力从我身上突然消失了。我感觉就像刚刚认清了一个人，多年来我一直把他当作好朋友，他却从来没有喜欢过我，还一直在背后说我的坏话。我又想，也许我还可以依旧到药店里去，买上几瓶带原来包装的片剂，上面还印有夸大的治疗疗效，或许还能恢复航空泡腾片对我的魔力。但是，这好像不大可能。我还是抹不去已经知道的一切，原来冒泡的神奇玩意儿根本就不是那么回事。它不过是一堆维生素的混合物，有纯粹生物碱的特别功效。面对这样的大彻大悟，昔年那种美妙无比能增强免疫系统的安慰剂的奇效，我再也享受不到了。

唉！为什么？他们为什么这样对待我？他们为什么抢走了我的安慰剂呢？

---

[1] 如果是信用卡，免年费的诱惑力则会被进一步放大，因为我们多数人对我们未来的财产状况过于乐观，对我们及时付款的能力过于自信。

[2] 实际上，鹅肥肝基本上是由相同比例的鹅肝与奶油，再添加一些酒和香料制成的。

附录2
用行为经济学解读美国的次贷危机

很久以来，经济学家坚持认为人类行为和各种社会制度的运作已经在理性经济学模式里得到充分描述，他们认为人类都以自我利益为中心，精于计算，能够在每一项决策中充分权衡成本和收益，以获取最佳的结果。

但是，金融危机接踵而至，从2000年的网络泡沫破裂到2008年次贷危机和紧随其后的金融风暴，都在以触目惊心的现实告诉我们，心理作用与非理性行为在经济运行中所起的作用远远大于理性经济学家（还有我们大家）所愿意承认的程度。

事情起源于质押贷款业务中一些不当的习惯做法，担保债务凭证（简称CDO，大多数是以房地产抵押做担保的股票）使这些问题更加严重。反过来，担保债务凭证又加速了房地产市场泡沫的破裂，造成恶性循环，使房地产进一步贬值。它还把金融服务业不同参与者的一些不当习惯暴露到了光天化日之下。

2008年3月，摩根大通银行以每股两美元的价格收购了贝尔斯登公司，价格如此之低是因为贝尔斯登正在接受与担保债务凭证有关的业务造假调查。7月17日，那些把相当大的赌注压在担保债务凭证和其他以房地产抵押做担保的股票上的大银行和金融机构，披露了几乎5 000亿美元的巨额亏损。最终有26家银行和金融机构因为与担保债务凭证交易有关的不当做法受到调查。

9月7日，美国政府把最大的房地产贷款公司房利美和房地美收归联邦政府管理以避免其破产，因为这两家公司一旦破产将会给金融市场带来更可怕的后果。一周之后，9月14日，美林证券公司被美洲银行收购。第二天，雷曼兄弟公司申请破产保护，引发清偿危机，极可能使经济突然垮塌。又过了一天（9月16日），美联储给保险业巨头美国国际集团提供借款以避免其破产。9月25日，华盛顿互助银行被美国联邦储蓄保险公司查封以后，被迫把旗下的分支银行卖给了摩根大通，又过一天，该银行的控股公司和剩余分支机构根据美国“破产法”第十一条申请破产保护。

9月29日星期一，美国国会否决了小布什总统提出的紧急援助一揽子方案（正式名称为“问题资产救助计划”，TARP），结果美国股市大跌778点。就在美国政府忙于制定另一方案以求下周通过批准的时候，正在与花旗集团以及富国银行（最终被美国银行收购）举行收购谈判的美联银行成为下一个受害者，股市对此的反应是进一步暴跌，损失了22%的市值，成为1929年经济“大萧条”以来华尔街最黑暗的一个星期。

这些银行制度健全，配备了精明非凡（非常理性的）的经济学家，奉行的都是传统模式，却像多米诺骨牌那样，一个接一个地倒了下去。

如果理性经济学的方法不足以保护我们，我们应该怎么办？我们应该采用哪些模式呢？考虑到人类容易出错、心血来潮，以及各种非理性行为，我认为我们的行为模式，特别是关于新政策、新准则的建议，应该以人们实际上是怎样行动的为基础，而不是先假定他们完全理性，再以他们应该怎样行动为基础。

这一观点看起来非常激进，事实上，它却是经济学中一个古老的观点。现代经济学鼻祖亚当·斯密，早在他的辉煌巨著《国富论》（1776年）出版之前，就写出了《道德情操论》（1759年），后者的重要性绝不亚于前者，但是更多是从心理学角度进行研究。在《道德情操论》中，亚当·斯密指出，情绪、感情以及道德伦理也是人类行为的不同侧面，经济学家对此不但不应该忽视（更不用说无视了），还应该把它们当成值得研究的课题。

大约200年前，另一位经济学家约翰·莫里斯·克拉克同样指出：“经济学家可能试图忽视心理学，但是他若想忽视人类的本质则是全然不可能的……如果经济学家从心理学家那里借用了有关人的概念，那么，即使他的著作独树一帜，从本质上也有可能仍属于纯粹经济学的范畴。如果他不这样做，也避不开心理学。相反，他将不得不创建自己的心理学，而这种心理学将会是很糟糕的。”

经济学是怎样从欣然接受人类心理现象，转为完全不承认人类行为存在非理性的可能的呢？原因之一，毫无疑问与经济学家对于简单数学模式的痴迷有关。另一个原因就是他们非常想给公司、企业和决策者提供简单的、有形的答案。两者都能成为他们有时忽视非理性因素的很好理由，但这样做却把我们引到了一条危险的路上。

我在想，行为经济学的目标是重新发扬亚当·斯密著作中有关人类行为和心理因素与经济利益关系的论述。总的来说，行为经济学研究人员致力于对传统经济学做出修正，把实实在在的、司空见惯的、经常表现为非理性的各种行为都考虑在内。我们想把经济学从通俗心理学（它常常禁不住推理、内省测试，尤其重要的是，禁不起实验检验）的局限中解放出来，使其向对人类行为的一种包容性更广的研究回归。我们认为只有这样，经济学才会更好地提出合适的意见和建议，帮助人们解决现实世界中的问题：为退休而储蓄、教育子女、安排医疗保险等。

噩梦醒来以后，我们共同面对的是一个陌生的、不同的世界。下面，我想从行为经济学的角度，把我对一些问题所做的思考写出来，与大家分享。是什么把我们带进了目前的经济泥潭之中？我们怎样才能更好地认识刚刚发生的这一切？我们应该怎样考虑未来，采取哪些必要的步骤，避免我们重蹈覆辙？我对下面有些问题的回答没有经过股票市场的实证实验，因为股票市场的性质决定了直接进行实验不太可行。因此，这次回答是我根据心理学、经济学和行为经济学实验得出的一般性结果，以及从我个人经验和专业角度做出的推导和引申，对此，你们应该多问几个为什么，做出自己的判断。

人们的贷款往往超出自己的偿还能力

大量存在风险的抵押贷款是谁造成的？各派政客、经济学家、新闻评论人，以及广大公众的看法不尽相同。有人认为是贷款人不负责任，他们在贷款时根本不考虑贷款数额是否超出自己的偿还能力。还有人认为是贷款人盲目相信那些掠夺成性的放贷人，甚至把他们奉为专家。我认为这两种说法都有一定道理，但同时，形成风险的根本原因是要求人们在某种财务状况下对贷款数额做出完全准确的预算，这本身就很困难。

问题的症结在于，当房地产需求急剧上升时，发放贷款的银行想当然地认为，贷款的客户一定不想让银行把房产收回。为了进一步促使人们按时偿还贷款，抵押贷款合同还包括了各种有关罚金、费用的条款，以防止有人恶意毁约。乍一看上去，这一做法似乎毫无破绽：面对这一系列严厉的惩罚措施（失去房子、不良信用记录、收回抵押的各种费用、律师费，以及可能因欠债不还被债权人起诉等），银行可以放心地

认为，人们一定会非常慎重，避免过度举债。

我们这样来想一下：我答应借钱给你，你借多少我给多少，但条件是如果你还不上，我就打断你的两条腿。在这种情况下，难道你不会再三盘算，不敢多借，而且拼老命按时还钱吗？但是，看过黑手党电影的人都知道，这样的交易总会在某个环节上出问题。一切都设计得天衣无缝，到头来却发现，人算不如天算，设计的方案偏偏把最重要的前提条件搞错了，因此功败垂成。拿打断两条腿的案例来说，它假定的前提是：你借钱时一定会盘算好借多少才不会冒被打断腿的风险。而在贷款的案例中，假定的核心是人们能够估算出他们最多能借多少，才不至于冒失去房子的风险。当然，房贷的计算更复杂一些，还要考虑到税金、通货膨胀、房价的变化等。

正如《金发女孩和三只小熊》故事里所说的那样，贷款的数量必须正好，不能太少也不能太多。但是，人们真的能计算出他们“正好”该借的金额吗？

美国房地产市场升温的那一阶段（1998—2007年前后），我有幸在波士顿联邦储备银行任职。我大部分时间在麻省理工学院，每周到银行去一次，我在那里的任务就是与员工中的经济学家举行座谈，设法把行为经济学的一些意识灌输到他们的工作中。一天，我和当地的一位经济学家，我们姑且称他戴夫，讨论银行管理部门是否应该对质押贷款进行某些限制的问题，戴夫极力提倡取消贷款程序中的一切障碍。他认为购房者完全能够针对自己的具体情况决定最合适的贷款额度。

我和苏米几个月前刚搬进新家。我本人刚刚经历了贷款过程，因此看法和戴夫不一样。在进行购房预算时，我请教了我认识的一些专家，包括麻省理工学院的几位财政、金融教授，还有几位投资银行经理，我问的问题似乎非常简单：就我们夫妻俩目前的财产收入状况来说，应该花多少钱买房？按30年分期还款来算，我们应该从银行贷多少钱？

我问的每个人给我的回答都一样——我们每个月还款的总额最多不能超过我们两个人共同收入的38%，这一金额加上利率方面的考虑，就可以推算出我们最多应该贷款的额度。但这并没有回答我的问题，我坚持请他们给我一个确切的答案，专家们却说他们无法帮我推算出我的最佳消费和贷款金额。我又与戴夫谈及这件事，但是他马上劝我打消顾虑。他告诉我，即便人们不能确切地推算出最佳借贷金额，他们也都能

算个八九不离十，有些零头上的差错无关紧要。

我对这种笼统的方法不太信服，于是决定自己着手进行一项小小的研究，搞清楚人们是怎样决定贷款数额的。房地产市场一片兴旺，找房子的人很多，要和这些人交流一下他们买房的经验，应该不是难事。我发现一般购房者（我与之讨论的所有人，戴夫除外）的确费了不少脑筋来考虑到底要贷多少款。他们的心思不是放在应该考虑的问题上（我们应该借多少），而是在另一个完全不同的，也是很容易回答的问题上：我们能借到多少钱？他们使用贷款计算器，找一两个热心的房地产代理人谈谈，算一算他们每个月的最大还款能力，一般是收入的38%。以此为基础，推算出银行最多可以贷给他们多少钱，再根据这些数据来决定他们要去寻找什么价位的房子。

上面所说的人们推算房贷的过程，给我们上了有关人类决策带有普遍意义的一堂课。当我们无法对自己所面临的问题给出正确答案时，我们经常会想起另一个相似问题的答案，并把这个答案应用到现在的问题上。这就将最多可以贷多少款的问题转变成了最多可以从银行贷出多少钱的问题，但是，这两个问题完全不是一回事。

认真地想一下。如果你现在想马上买房子，你花多少钱合适？其中贷款应该占多少？如果你自己一时算不出来，但从银行的工作人员和贷款计算器那里知道最多可以用收入的38%来还贷，你肯定认为这个数目很明确地告诉了你应该贷多少钱，是不是？

我和戴夫那次谈话后的几个星期，他接到一个任务，写一篇论述“免本还息”抵押贷款优越性的文章。他对这一类贷款有极大的热情，并建议管理部门大力推广。“你看。”他向我解释说，“免本还息贷款比一般贷款更加灵活，这一点无可争辩。办理这种贷款的人与办理一般贷款的人不同，他们不用付贷款本金，这部分钱他们随便怎么花都行。他们可以用来付信用卡账单或者学费、医疗费。当然，如果他们愿意，也可以随时偿还贷款的本金。”

我点了点头，等待他说下去。“继续。”我说。

“所以最起码，免本还息贷款与一般贷款相比一点儿都不差。但它给了人们更大的灵活性，使得他们可以更好地决定把钱花在哪里。就灵活性本身而言，你每多贷出一美元就是帮助人们多得到一美元的自由，让

他们根据具体情况决定怎样做最合适。”

我说，假定人们做出的决定完全合理的话，这一切听起来似乎就会很有道理。接着，我和他谈及我那个小小研究的结果，那个结果令人不快。“如果人们能借到多少就只借多少，”我解释说，“免本还息贷款不会增加贷款人的资金灵活性，它只能增加人们贷款的数量。”

戴夫不服，于是我试图给他举一个更具体的例子：“我们拿你表妹举例，她叫什么来着？”

“迪迪。”他回答道。

“假如按一般贷款来算，迪迪每个月的最大还贷能力是3 000美元，她的借款金额不能超出这个限度。现在，你说她可以选择免本还息贷款。她会怎么办？当然，她会按一般贷款条件所能负担得起的金额买一幢房子，每个月可以少还很多钱——余下的钱用来还学生贷款。如果迪迪和其他人一样，把最大还款能力作为起点，去计算她能申请到多少贷款，可以买到什么样的房子，并凭借每个月3 000美元的还贷能力买了一幢更大、更豪华的房子，那么她得到的就不是灵活性，这么做反而更容易把她自己套在房地产市场上。”

我认为我的观点戴夫没有听进去多少。但是次贷危机爆发以后，我有机会看到有关“免本还息”贷款的一些数据，看起来它并没有带来资金周转的灵活性，相反，它带来的是贷款额的增加，还贷期的拉长，把贷款人进一步推到了房地产市场的风口浪尖。

在我看来，贷款市场的主要失误之一是，银行方面根本就没考虑到人们算不出自己正确的贷款金额这件事。如果银行最初认识到这一点，就不会听任贷款人自己决定贷多少。相反，因为认识上的这一缺失，银行诱导人们尽量多贷，超出了他们实际的还款能力。不错，银行从资金信用等方面给贷款人的威胁（和打断两条腿相似），但是它们没有帮助贷款人进行正确决策，从而保护银行——也就是银行自己的利益。毫不奇怪，到头来房地产危机爆发，银行及其客户都付出了“断腿”的代价。

现在，我们说尘埃落定，银行最后聪明起来，决定开展实证实验，检验人们怎样才能学会计算合适的贷款金额。假设它们的实验结果和我进行的那个小实验相同（人们能借到多少就借多少），那么银行方面就会认识到，帮助贷款人做出更好的决策其实也符合银行自身的最大利

益。它们该怎样做到这一点呢？

很明显，帮助贷款人计算出现实可行的贷款金额并不简单，但我起码知道我们可以做得比现在那些贷款计算器强得多（实事求是地说，我们会做得更好）。我们假设银行决定认真对待，开发一种性能更高的贷款计算器，不仅告诉人们理论上他们最多可以贷多少，还能帮他们计算具体贷多少最合适。如果人们能得益于这种人性化的贷款计算器，我猜他们就有可能更好地做出决策，减少风险，也不至于失去自己的家园。谁能说得准呢？假如10年前就有了这种计算器，今天房地产市场的一大部分悲惨景象或许就有可能避免。

尽管我相信，贷款人有争取正确决策（避免决策错误而带来灾难后果）的愿望，也必须承认即使银行创造出更好的贷款计算器，在房地产市场泡沫的狂热状态下，热心的银行和房地产中介仍然有可能推动人们越来越多地举债。

这时就需要政府管理部门介入了。说到底，法规是帮助人们克服自身不良倾向的、有用的工具。20世纪70年代，管理部门对质押贷款做了严格的限制。它们强制性地规定了贷款人每月还贷金额占收入的比率、必需的首付款金额、贷款人收入的证明文件等。过了一段时间，这些限制放松了很多，这非常危险。最后，银行推出了臭名昭著的“三无”贷款（贷款人无收入、无工作、无财产），把钱贷给那些根本没有资格贷款的人，由此酿成了次贷危机。

知道吗？如果世界上的一切都是完全理性的，那么取消所有市场，包括贷款市场中的一切限制和法规就都是有道理的。但是，恰恰因为我们生活的这个世界并不是完全理性的，而且人类经常不能自然而然地正确决策，所以对可能危及我们自身和他人的能力加以限制是有道理的。这就是法规的真正作用——它给我们画出了安全的界限。它不允许我们酒后开车，强制孩子们去上学，要求医药公司对研制和生产的药品进行临床效果实验，限制公司、企业对环境的污染等。当然，生活中的很多领域没有法规也能合理运作，我们自行其是也不至于造成太大危害。但是，如果我们行为的能力达不到令人满意的水平，或者根本没有这种能力，而且我们的失误可能伤害到自己或者别人（例如开车）——这时，法规就能给我们提供最简便、可行的界限。

保持诚信与获取利益的两难选择

2008年的金融危机使很多人感到与此有关的投资银行经理人根本就是一帮坏蛋，是他们的欺骗与贪婪造成了这场经济危机。当然，像伯纳德·麦道夫那样的人原本就是想通过欺骗投资者来获取个人利益的。但我个人认为，蓄意欺诈在当前的金融危机中毕竟是个案，而不是普遍现象。

我说这话的意思绝不是说那些银行经理是无辜的局外人，但我确实认为他们的所作所为涉及的原因比较复杂，不能简单地把他们一律当成害群之马。正如在安然事件和市场上其他的破产案例发生以后，重要的是搞清楚银行经理们这样做的原因是什么，以使我们避免重蹈覆辙一样。为此，我们来观察一下人们所熟知的利益冲突问题——这是现代职场中常见的一个薄弱环节。

“理性犯罪理论”产生于芝加哥——一座以阴谋政客、有犯罪组织，以及理性经济学家闻名的城市，由诺贝尔奖得主、经济学家加里·贝克尔率先提出，旨在对罪犯的机会与成本进行理性分析。如同蒂姆·哈福德在他的《谁赚走了你的薪水》 [1] 一书中所描写的，贝克尔这一理论完全诞生于日常生活。贝克尔参加一个会议，已经迟到了，会场附近的合法停车位很少，他只好先不管什么罚单，就近找个地方把车停下。贝克尔仔细思考他本人在这一环境下的思维过程和行为，认识到他在筹划这一违法行为时，道德不在考虑之列，他进行的纯粹是成本—收益的预测。要么他的车可能被交通稽查员发现而被处罚，要么他已经迟到了，还得到处寻找合法车位。他在二者之间做了权衡，结果，他决定甘冒受罚的风险，对一位经济学家来说，这一违法事件真可谓量身定做——完全理性的“犯罪”。根据理性犯罪理论，我们都应该像贝克尔那样做。也就是说，对于普通抢劫犯而言，只要能成功，不管是去抢劫或者写书都无关紧要，最重要的是可以抢到多少钱，被抓到的可能性有多大，会判多重的刑，一切都出自对成本与收益的权衡。

这种理性的成本—收益式的决策步骤，以及具体的犯罪过程，可能对加里·贝克尔的行为做出了准确的描述——正如我们在本书第十一章和第十二章里读到的，简单的成本—收益计算似乎不能准确说明驱动我们大多数人作弊或保持诚实的真正力量。相反，我们实验中所呈现的画面却显示，作弊源于我们企图在两个互相矛盾的目标之间寻求平衡。一方

面，我们想对着镜子感觉良好（俗话说，“我不敢对镜自顾”，指的就是问心有愧）。另一方面，我们都是自私的，想从作弊中获取利益。从表面上看，这两种动机似乎是相互矛盾的，但是我们的心理却很容易变通，这就使我们脚踩两只船，“稍微”作弊“一点儿”——从作弊中获得经济上的好处，同时又尽量使自己不感到愧疚。我把这种想象看作人类个体的“要素规避”，或者叫作“是非感模糊”。

我们可以把第十一章和第十二章里描述的实验看作对人们在利益冲突中的挣扎现象的检验。我们把实验参与者放到保持诚实与经济利益两难选择的环境中，他们通常抵挡不住诱惑，会稍微出一点儿轨。同样，我们可以考虑一个医生在面对这样一种情况时的表现：他参加了某医药公司一种新药的研发项目，比如治疗糖尿病，并且可以从这种药品的销售中得到提成。在给糖尿病人治病时，他可以开另一种现有的标准药品，而且他知道那种药很有效。但是，他也可以开新药，从中得到提成。他推测对该病人来说，现有的标准药品的疗效要略好于新药，但是新药可以给自己带来好处。如果病人的病情截然不同，医生大多会建议采取对病人最合适的治疗手段。但是如果存在不确定因素，就像多数病例中的治疗决策一样，医生就非常可能推荐病人使用自己研发的药品，这样做既能给自己带来成就感，又能获得经济上的好处。

这种利益冲突当然不限于医疗行业，生活中各个领域都可能出现。拿体育运动举例，如果你是某支运动队的支持者，关键时刻，裁判做出了偏向对方的判决，那么你就很可能会认为裁判是傻瓜，甚至是坏蛋。力图从有利于自己的角度观察现实不是特定的道德瑕疵，只有“坏人”才这样。这个毛病人人皆有，凡夫俗子概莫能外。如同我们在第九章中所讨论的那样，我们期望什么，就可能把现实涂上我们想看到的颜色。我们的眼睛和大脑按自己的期望对信息实行过滤——我们很擅长说服自己去看自己想看到的东西。

透过利益冲突的镜头观察，2008年金融危机的某些方面就更加清楚了。在我看来，除了个别例外，银行经理们似乎都想准确地评估各种理财产品的相关风险，以便为自己和客户做最佳的投资组合方案。另一方面，他们也确实因为巨大的经济利益刺激，把一些诸如以房地产抵押做担保的股票看作绝妙无比的创新产品。如果你处在他们的位置上，只要你劝说你的客户购买以房地产抵押做担保的股票就可以稳赚1 000万美元，你难道不会尽力促使自己去相信这种投资有多么奇妙吗？如果你不

相信理性市场的说教就无法让自己相信它就是这样奇妙，难道你不会立即皈依理性市场吗？就像那些体育运动的支持者一样，银行经理们的利益冲突使他们理所当然地看到市场做出的裁决对他们有利，由于他们这种按照自己的期望来观察世界的能力，他们必然会尽力这样观察，把以房地产抵押做担保的股票看成有史以来人类最杰出的发明。

在利益冲突之上，银行经理们还要面对一种力量，界限不清的作用力。我在本书的第十二章里讲过，实验中那些参与者一旦有机会在距离现金一步之遥的筹码上作弊（其实筹码兑成现金也就差几秒钟），作弊的概率就翻了一番。就像我们实验中的筹码可以使参与者扭曲现实一样，我猜测以房地产抵押做担保的股票和它们的衍生产品，以及其他复杂的理财产品的定价机制所具有的不透明性，使得银行经理们所看到的都是他们想看到的，由此使其在更大程度上变得不诚实了。利益冲突诱使华尔街大鳄把各种复杂的理财工具看作现代世界最伟大的创新，还由于这些理财工具本身所具有的界限模糊的特性，因此更容易对现实进行重新塑造，而这种经过重塑的现实正是华尔街精英乐于看到的。

说到底，就是这么回事。人人都想发财致富，市场被这样一种欲望驱动，人们歪曲现实的能力难以置信，并按自己的想象加以塑造，这就是我们的麻烦所在。股票市场使用了大量界限模糊的金钱符号和象征物，例如，银行经理们经常用“码”这个术语代表10亿，用“杆”代表100万，用“点”表示1%等宏大的计数单位。上面列举的诸多因素加在一起使银行经理们扭曲现实的本能膨胀起来，把造假欺骗提高到了新的水平。

当然，重要的问题是：这一切给我们解决问题留下了什么教训？如果你相信好人、坏人的说法，你只需要弄清楚谁是好人，谁是坏人，然后只雇用那些好人就万事大吉了。但是，如果你相信，正如我们的研究结果所表明的那样，大多数人在面对利益冲突时都有可能造假和作弊，那么，想要最终解决问题就只有靠消除利益冲突了。

同样的道理，我们从来不曾幻想建立一种制度，允许法官从他们审理的案件金额里抽取5%，我也很明白，我们不想让医生销售他们参与开发的药品，或者让银行经理被自己的奖金左右。只要我们还没有建立起杜绝利益冲突的金融制度，2008年金融海啸及紧随其后的可怕后果就还会重演。

我们怎样才能把利益冲突从市场上清除呢？我们可以寄希望于政府

对市场更有效的监管，但是考虑到建立和实施监管的复杂性和成本，我本人不会屏息而待，指望一蹴而就彻底解决问题。我希望能有一家银行先站出来应对挑战，为其他各家银行做出榜样，公开宣布一套全新的薪酬制度，对经理们实行新的奖励机制，完全透明，还有严格的规章制度防止利益冲突。我相信这样的举措最终对银行本身也很有利。

在等待诚信银行和更好的规章制度出现的同时，我还会更主动地向前一步，对于那些医生、律师、银行经理、会计师、理财顾问，还有其他我可能向其寻求专业指导的专业人士，我会密切观察我与他们之间的关系。我可以问医生，他与给我开的药的生产厂家有没有经济关系，问理财顾问是否会从他推荐的基金公司的经理人那里得到提成，问保险推销员拿的是哪一种佣金——争取与那些不牵涉利益冲突的人开展业务（或者起码有不同的独立评价）。

我认识到这样做既需要时间、成本又高，但我同时还察觉到，一些专家受到利益冲突的强烈驱使而提出的建议往往是片面的、带有偏见的，从长远的观点看来，对专家们的建议言听计从，会付出更高的代价。

金融计划的谬误与蝴蝶效应

有一种被社会科学家称作“计划谬误”的普遍现象，它和人类的一种倾向有关，那就是人们往往对完成一项任务的时间估计不足（这就是道路整修总是没完没了，新建筑总是不能按时完工的原因）。证明计划谬误有个很简单的方法：找一些大学生，问一下他们在最充分的条件下完成一项重大任务，比如学位论文，需要多长时间。

“3个月。”几乎是一致的回答。

接下来，问他们在最差的条件下需要多长时间完成。

“6个月。”他们一般会这样回答。

然后再问另外一组学生，在正常上课、做作业、参加规定的各项活动的情况下，完成学位论文预计需要多少时间。

“3个月。”他们通常这样回答。

考虑到前面的两种回答，你可能以为他们预计完成学位论文的时间接近6个月，或者可能是4.5个月，但实际上，他们并不这样认为。他们的回答总是过于乐观，尽管非常不现实。如果你认为这类判断错误只是大学生才会有，那么再想想你自己，你答应过你的妻子（丈夫），下班后晚上6点到家。你全心全意地想信守诺言，但总是会出一些问题，拖住你不能按时动身。你的客户来了电话，你收到老板的邮件需要立即回复，你的同事到你的办公室对某件事滔滔不绝地大发议论，或者你准备打印些东西，打印机却卡住了。如果平时你每次使用时打印机都会卡上5分钟，你动身回家之前就会把这一点考虑在内。但是，不同的问题在不同的时间冒了出来，而且你根本预测不出到底是哪件倒霉事把你绊住了，我们像过电影似的在脑子里安排好了如何离开办公室（发出最后一封邮件，打印好明天开会用的资料提纲，装好手提包，拿上钥匙，开车回家），却偏偏没把可能出现的中断和波折考虑进去。

事实证明，计划谬误对我们制订预算也有重大影响。当我们考虑大致能买得起什么，买不起什么，应该买什么，不该买什么时，我们就会考虑每月的账单和花销，或多或少地在这个基础上做出决定。但是如果生活中出了岔子，发生了计划之外的情况，比如房顶坏了要翻新，汽车轮胎坏了需要换一套，我们手头却没有钱付，那就可能打乱我们原来的计划。这一类糟糕的事情说不定什么时候就会发生，其中很多我们根本就没有想到。

令人遗憾的是，故事还没有完，因为计划谬误悄无声息地与金融业联合起来，给我们的生活带来了更大的劫难。事实证明，金融业很清楚我们对一些负面事件的观察存在盲区，这就是它到头来总是吃定我们的原因。我们有时碰到困难手头拮据，没有按时缴费或者开了张空头支票，这下麻烦可就大了。为了说明这一点，我来讲一段发生在自己身上的故事，我那一天的倒霉遭遇，以及我从中得到了什么教训。

2006年冬，我出国一个月，就在那个月，我的汽车保险到期了。我回来后发现了这个问题，马上给我的保险代理打电话，要求续保。“不行，不行，不行。”她口气非常坚决，我有些吃惊，“如果你的保单已经过期，就不能通过电话续保。你必须亲自到我们办公室来，重新投保。”

我那时住在新泽西的普林斯顿，离保险公司所在地波士顿的距离大约为250英里（400公里）。我和我的保险代理在电话里争论了一番，还给其他几家保险代理去了电话，但他们的要求是一样的。因为是我造成

保险过期，我已经被该行业列入黑名单，在他们眼里，我成了坏人，代理人员必须和我面对面地谈话才能批准新保单。因此我花了6个小时赶到波士顿，中午刚过就到达保险公司办公室——我打算送上一张支票，把保单续期，再搭火车回普林斯顿。你可能以为余下的事很简单，但是，你错了！事情一点儿也不简单。

到达保险公司后，保险代理人员告诉我的头一件事就是我的保费要增加一大笔钱。希拉，保险代理人，正式通知我，因为我个人造成保险过期，我失去了累计的良好驾驶记录折扣。我现在成了次等人，我适用于和青少年相同的保费率。更糟糕的是，他们不接受我的支票，因为在他们眼里，我的行为已经暴露出我不负责任的真面目。

“那么，信用卡行不行？”我问道，并试着尽量压制我的怒火。

“当然不行。”希拉冷冷地说。她两手藏在办公桌下面。我猜她可能随时按动报警按钮，“对于你，我们只接受现金。”

不知是什么原因，我发现身上还带了几百美元，隔壁就是一家银行。我用两张取款卡的最高限额总共提取了800美元现金，加上我带的钱够付半年的保费。

“这样总行了吧？”我说着，把钱在希拉面前“啪”的一声放下，“我先用这些现金付半年保费，剩下的我明天寄给你。”

她怔住了，盯着我看了一会，好像觉得我这个人理解能力很差（我猜有这种可能）。“你必须用现金把一年的保费付清。”她慢条斯理地说，“否则我们不能给你续保。”接着，她的脸一下子由阴转晴，她的语气轻快了许多，“你很幸运，我们有个办法，专门解决这类问题。有家借贷公司可以为你提供这类情况的短期贷款。申请程序快捷、简单，你只要10分钟就可以办完回家了。”

我还有什么办法呢？我请她帮我申请她说的那种特别贷款。贷款条件包括贷款本身的20.5%的利息外加申请费100美元。这的确令人气恼，但是，要想当天把保险续上我别无选择（当然，几天后我就把这笔可恶的贷款还上了）。

坐在回普林斯顿的火车上，我总结着，这一经历令人愤慨，却又给人以启迪。我得到的教训是，你一旦在金钱方面出了问题，十有八九面

临着一连串的罚款，各种烦琐的手续，还有一些经济方面其他的障碍。我还算幸运，麻烦不太大：请了一天假、不得不支付来回车费、贷款申请费、贷款本身的费用，还有增加了的保费——必须现金预付。我在想，如果这件事发生在请不起一天假或处在经济困境边缘的人身上会怎么样？他到哪里去弄钱来支付这些费用和金额被提高了的保险费呢？如果我已经被现有的债务弄得焦头烂额，又没有积蓄之类作为缓冲，这件事无疑要把我推向窘迫极限，使我陷入更大的困境，更加捉襟见肘、压力更大、生活更艰难。我将不得不借高利贷来付汽车保险，进一步借钱来还贷款，着手偿还信用卡的提现，开始偿付特别贷款的申请费和高额利息等。

我后来知道，保险业和银行业大都这样运作——从那些已经身处债务困境的人身上获利。我们可以拿银行慷慨提供给我们的免费支票这一“外快”举例。你可能认为银行让我们免费使用支票是赔钱的，因为它们管理账户需要成本。实际上，它们从客户的过失上赚取了巨大利润：对空头支票和透支退票，以及借记卡消费金额超过账户余额加收高额罚款。实质上，银行用这些罚款来补贴另一些人的“免费支票”，这些人的账户金额充足，不可能开空头支票或者透支信用卡。换言之，靠工资生活的“月光族”到头来是在补贴为别人服务的制度——穷人为富人买单，而银行则从中赚得数十亿美元的收益。

到这里，银行赚取暴利的手段（我料想，是道德败坏）还不算完。假想现在是月末，你的账户里只剩20美元了，你那2 000美元的工资今天会自动存入你的账户。你走在大街上花2.95美元买了个圆筒冰激凌，后来花27.99美元买了本《怪诞行为学》，一小时后又享用了一杯2.50美元的意大利拿铁咖啡。这些都是用你的借记卡付的，你的心情不坏——不管怎么说，今天发工资嘛。

当天夜里，零点后的某一时间，银行结清了你当天的收支。银行没有先在收入栏计入你的工资，然后再从支出栏扣减你的三笔消费，与此相反，你出现了透支费用。你可能以为扣了透支费用，事情就了结了，但是银行比这更恶毒。它们使用了一种计算规则，从你最高的一笔支出（书）开始计算。哇！你超出余额透支消费，扣透支费35美元；接下来是冰激凌和咖啡，每一笔都是35美元透支费。在此之后的一刹那，你的工资存进来了，你的账户余额由负变正——但是却少了105美元。

我们都为计划谬误综合征所困扰，银行和保险机构认识到这一点，

制定了高额罚款，一旦这类意外的（对我们来说是意料之外的）倒霉事情发生，高额罚款马上就会发生效力。同时，因为我们在签订这些金融或者保险服务合同时不会想到我们会蓄意地漏付保险费、开空头支票、漏付信用卡账单，或者超过借记卡限额透支，因此这些罚款条款，我们经常不去留意，认为与我们无关。但是当“这类事情总是发生”的时候，银行正埋伏好了等着，到头来付出高昂代价的就是我们。

与银行的这些惯用伎俩相比，那些使用次级抵押贷款的人（从定义来说是指经济状况不太好的人）会在信用卡付款时作弊，拒绝偿付房贷，甚至宣告破产，又有什么可奇怪的呢？

有些富裕的人可能会理所当然地认为这类问题与他们无关。但是我们从2008年经济危机中得出的一个主要教训是：我们的经济财富已经连成一体，连接的紧密程度很多人都意识不足。向信用较差的人提供次级房贷的后果，最终几乎吸干了整个社会的经济财富，使所有经济活动，从汽车贷款到零售消费，几乎完全停顿，甚至那些持有丰厚退休基金的人也受到很大打击。到头来，经济成了一个复杂的有机系统，有点儿像混沌理论中的“蝴蝶效应”，在一小群人（例如次级房贷的贷款人）中发生的事件会给随后的其他所有人带来巨大的、可怕的影响。

从个人金融的角度，我们该如何战胜计划谬误所带来的挑战呢？首先，当然是人人都要未雨绸缪，认识到下雨天比我们预想中更多、更常见。对那些已经身陷债务危机的人，要做到这一点显然不容易，我也不会天真地认为我们能够根除金融计划谬误。但是，我们能够积蓄一些钱作为缓冲，使我们在经济运行的道路上即使遇到颠簸也能保护自己，这样我们就可以减轻计划谬误的后果，使它不至于造成那么严重的损害。

其次，我认为金融机构那些苛刻的、掠夺穷人的行规，包括对信用卡、汽车质押借款、发薪日借款强制收取高利息等做法，应该加以控制。我们应该把金融服务的成本一视同仁地分摊到所有的客户头上，而不是强迫缺少资源、走投无路的人来负担其中的一大部分，只有这样做才公平，对我们的整体经济也更有利。最重要的是我们必须认识到，有些人本来在经济上就很少得到公平对待，如果还要对他们敲骨吸髓，到头来，我们每个人都会受到伤害。

重建信任才是最佳的救市方案

2008年9月，时任美国财长的亨利·保尔森对美国国会议员和美国公众说，除非他们立即吐出巨额资金（7　000亿美元）购买银行手中的垃圾债券，否则美国经济就会遭受灭顶之灾。这一救市方案一经提出，美国公众的矛头就立刻直指那些把他们所有的投资证券冲到马桶里的银行经理人，恨不得把他们掐死［这个一揽子救市方案最后定名为“问题资产救助计划”（即《救市法案》），但名称不足以改变街头民众的愤怒情绪］。

我的一个朋友几乎气得发疯，他提出建立“老式的17世纪60年代的股票市场”。“美国国会不但不应该让我们这些纳税人出钱救助这些骗子，”他怒气冲冲地嚷道，“还应该把他们关到木笼子里，把脑袋和手脚露在外面。我敢打赌，所有美国人都愿意出钱拿烂西红柿砸他们！”

像我朋友这样的人不止一个。下面的一段文字是一位匿名的美国国会议员写的，全文发表在一家激进的政治网站“公开左派”上，它很生动地表达出广大公众难以压制的愤怒：

> 我不禁被《救市法案》的条款所吸引，认为诸如那些向美国财政部出售以房地产抵押做担保的股票公司的首席执行官、财务总监和董事长，都应该提供证明，证实他们完成了信用审核并且合格，等等。这样的条款除了会使这一行业蒙受耻辱之外，没有丝毫实际作用。我认为美国国会的这种条款简直就是幼稚的、名副其实的小孩子把戏。我倒想听听别的意见，看看谁愿意站出来，把那些坏蛋给我抓住，我要痛打他们一顿。

美国的国会议员们不仅没有认真对待这种愤怒，仔细考虑如何重建公众对银行系统和政府的信任，反而雪上加霜，进一步加重了对公众信任的侵蚀。他们在《救市法案》中增加了几条无关痛痒的减税条款，然后强行通过。几个月以后，保尔森透露，7　000亿美元中有大约1/2付给了银行，剩下的钱没有再用来回购垃圾债券，而且美国财政部将来也不打算再买。他没有说明理由、没做解释，甚至连一点儿歉意都没有。到2008年年底发奖金的时候，银行给自己的高管和职员发放了数百万美元的奖金，进一步变本加厉地腐蚀了公众的信任，毫无疑问，他们互相拍着肩膀庆贺又完成了一项重大任务。

为了从更广的层面阐述信任的社会作用，我们有一个叫作“信任游

戏”的实验，游戏的环境设置是这样的：你是两个参与者之一，你将和另一个不知名的游戏参与者结成一对。游戏通过互联网进行，你们始终不知道对方的身份。

在游戏开始之前，实验主持人会发给你们每人10美元。你是1号游戏人，你先开始：你必须决定是把钱留下还是送给对方。如果你们双方都决定自己把10美元留下，游戏就此结束，你们可以把钱带回家，发笔小财。但是，如果你决定把钱送给对方——2号游戏人，实验主持人就会把你送出的钱乘以4，于是2号游戏人手中就有了50美元（原来的10美元加上40美元）。现在轮到他做决定了。他可以决定把钱全留下，即他可以把这50美元全拿回家，而你就会一无所获，或者他也可以决定送给你1/2，那就是你们每人都可以拿25美元回家。

这一游戏涉及两个问题：如果你是2号游戏人，1号游戏人把他的10美元送给了你（给你挣了40美元），你会把50美元全拿走，还是退给对方一部分，或者对半分？如果你是1号游戏人，你会怎么办？你应该首先考虑好2号游戏人会怎样做，他是否值得你信任。轮到对方决定时，他有可能把钱独吞，你的10美元就没了，你是否愿意冒这个险？根据理性经济学理论，问题的答案很简单：2号游戏人绝对不可能退还25美元，因为这样做不符合他的个人经济利益。明白了这一点，那么，1号游戏人在开始时也绝不会把原来的10美元送出来。

简单、自私、理性的预测就是如此。不过，请你多考虑一会儿。如果你是2号游戏人，1号游戏人送给你10美元（实际变成了40美元），你会把50美元全拿走，还是会还给他25美元？或者还给他10美元？你怎样做我拿不准，但事实证明，人们总体上比传统经济学所教导我们的更容易相信别人，也更值得信任。我们对信任游戏的各种变化形式进行了研究，结果是大多数1号游戏人都把钱送给了2号游戏人，2号游戏人收到钱后，多数人也会退还给1号游戏人25美元。

信任游戏很好地显示了信任在人类行为中所起的中心作用，但这还不是问题的全部。一组瑞士研究人员在富于创新和启迪精神的经济学家恩斯特·费尔的带领下，对上述实验做了引申和扩展，不仅包括信任，还包括报复。在瑞士版的同样实验中，如果2号游戏人决定不把50美元和1号游戏人平分，1号游戏人就可以获得一次决定的机会。实验主持人在告诉1号游戏人对方决定自己独吞50美元之后，会再说：“哎，你失掉了10美元，我很抱歉。你听我说，如果你想的话，可以拿你自己的钱来进

行一个小小的报复。你自己掏1美元给我，我就从对手那边拿回2美元；如果你掏3美元，我就从他那里扣回6美元；如果你给我7美元，我就扣他14美元，以此类推。你觉得怎么样？”

假设你是1号游戏人，如果2号游戏人背弃了你的信任，你会拿自己的钱来让他吃苦头吗？

实验表明，多数人会利用惩罚贪婪对手的机会来实施报复，而且会严加惩罚。但是，这还不是研究中最精彩的部分。在1号游戏人思考是否实施惩罚时，他们的大脑正处于电子放射断层造影机的扫描之中。大脑的哪一部分与计划和实施报复有关联呢？是大脑纹状体——大脑中与体验奖励相关联的部分。也就是说，有关惩罚背信弃义伙伴的决定与快感和奖励有某种关联。还有，实验证明那些纹状体激活程度越高的人对对方实施的惩罚越重。这一切说明，即使需要付出代价也要报复的这种欲望是有生物学基础的，而且报复是一种快感或者类似快感的感觉。

对信任与报复快感的这一分析也给我们提供了有用的视角，可以用以更广泛地观察非理性和行为经济学。乍一看，报复是一种令人不快的刺激动因：人类到底为什么会发展到能从互相报复中找到乐趣的地步？我们这样想一下：假设你和我生活在2　000年以前的一片古老荒原上，我手里有一个芒果，你也想要。你可能在私下盘算：“丹·艾瑞里是一个完全理性的人。他用了20分钟就找到了这个芒果。如果我把它偷到手，再找个地方躲起来，他要想找到这个丢失的芒果所花的时间就要超过20分钟，于是，丹经过正确的成本—收益分析后，就会决定动身去找另一个芒果。”不过，要是我不理性，而且还是个心狠手辣、睚眦必报的家伙，就会把你追到天涯海角，不但要拿回我的芒果，还要捎带拿走你所有的香蕉，那你怎么办？你还会来偷我的芒果吗？我猜你不会。报复会以一种奇特的方式——加强机制运作，以维护社会秩序。

报复是一种看似毫无意义的人类倾向，也不在理性基本定义的范畴之内，但它却在作为有用的机制运行着。它未必总是对我们有利，但它无论如何确实含有某些有益的逻辑与作用。

既然我们对信任、信任的破坏、报复，还有芒果有了一定了解，我们该怎样着手处理目前股票市场上的信任危机呢？信任游戏与次贷危机之间的相似性一目了然：我们信任银行经理，把我们的退休基金、储蓄和我们的房产都交给他们，但是他们却把50美元（很可能你会在后面加

几个0）全部拿走。这样一来，我们就会因他们的背信弃义感到愤怒，我们要让有关机构和银行经理付出代价，就算倾家荡产也在所不惜。

除了报复的感觉之外，这种分析能够帮助我们理解信任是经济活动的基本构成这一理论，一旦信任受到侵蚀就很难恢复。中央银行可以采取宏伟措施注入资金，给银行提供短期贷款，增加流动性，回购以地产抵押做担保的股票，以及其他一切可能的招数。但是，除非中央银行能重新建立起公众的信任，否则这些代价高昂的措施根本就不可能产生理想的效果。

我觉得，美国政府的这种行为不仅无视信任问题，而且使它进一步被侵蚀。例如，《救市法案》最终通过并不是由于它更有说服力，而是因为增加了几个无关痛痒的减税条款。还有，保尔森曾经请求我们信任他，购买垃圾股票确实需要7 000亿美元，并且保证他会尽职尽责。我们后来知道购买垃圾股票并不需要这么多钱，也就不可能相信他尽职尽责的保证了。而且我们也别忘了银行经理们本身的所作所为，从办公室豪华装修之类的小事（美林的首席执行官约翰·赛恩花了100万美元装修办公室），到更具实质性的公司高管薪酬问题，诸如雷曼兄弟、房利美、房地美、美国国际集团、美联银行、美林证券、华盛顿互助银行，还有贝尔斯登公司——这些企业的首席执行官的薪酬都创下了新的纪录。

我们假想，如果银行高管和政府官员从一开始就认识到信任的重要性，一切会有多么大的改观。如果是这样，他们就会竭尽全力地将问题解释清楚，找出原因，并找到措施来清理这一混乱局面。他们就不会无视公众的愤慨情绪，他们会把它作为决策的向导。他们会在《救市法案》里包含一些建立信任的成分（例如，保证用纳税人的钱救助的银行一定会透明化运作，限制高管的薪酬，并且消除利益冲突）。

亡羊补牢，为时未晚。很显然，美国的国会议员们还没有认识到信任的重要性，但我仍然希望某些银行能够痛下决心弃旧图新——消除利益冲突，做出完全透明的榜样。这样做有可能出于道德考虑，或者更可能是因为其懂得了解决流动性的最好方法是培植信任。让银行家和政府官员学会用这样的方法观察世界需要一定的时间，但是总有一天，他们会认识到，除非他们创建一种崭新的结构，一步步地逐渐重新争取我们的信任，否则我们大家都不可能走出经济困境。

知道“金融市场到底怎么了”对我们很重要

2008年年底，消费者信心降到了自1967年研究人员开始这项调查监测以来的最低水平，这表明经济也处于1967年以来的最差状况，预示着经济的进一步下滑。经济状况令人沮丧是毫无疑问的，我猜测还有其他因素（有些与经济形势没有直接关系）使人们对经济前景感到悲观失望。

上面提到的亨利·保尔森的所作所为给我们传递了一个明白的信息：谁也弄不清楚金融市场到底出了什么问题，我们对自己制造的魔鬼束手无策。我们可能想问保尔森的是：我们的问题到底出在哪里？他要采取的措施会达到什么目标？为什么他后来不再买入垃圾股票？剩余的救市款项他准备如何使用？以及，对后来的全面萧条是否能发生缓解作用？

事实证明，针对问题做出回答，这一举动本身就会起到正面影响。所有动物（包括人类）在处于对外界事物无法认知的环境中时，总是会做出负面反应。当外界对我们做出莫名其妙、无法预测的惩罚，以及我们对身边发生的事情一无所知的时候，就很容易陷入一种被心理学家称为“习得性无助”的状态。

1967年，两位心理学家马丁·塞里格曼和史蒂夫·梅尔，把两只狗（一只作为参照，另一只进行实验）分别放在可预测条件下和不可预测条件下，进行了一系列著名的实验（在此警告：以下描述内容可能引起爱护动物人士的不快）。在参照狗的房间里有一个铃，隔一阵就会响一下。铃响过不久，狗就会受到一阵持续的轻度电击——以它突然感到不舒服为度。幸运的是，它身旁有个按钮，按一下，电击马上停止，这只狗很快就发现了其中奥妙，学会了如何使用按钮。

隔壁的实验狗（科学家们称之为“轭”狗）受到同样的电击，但是电击前不让它听到警告铃声，身边也没有停止电击的按钮。两只狗实际受到的电击强度和次数完全相同，不同在于它们是否有机会对电击做出预测和控制。

当两只狗（最大程度上）适应了各自的条件后，研究人员开始进行下一阶段实验。这一次，两只狗被分别放入两个相同的叫作“穿梭箱”的房间里——一个大间，中间用一道低栅栏隔成两部分。隔一段时间，房间先发出警告灯光，几秒钟后，房间的金属地面会放出电流发生持续的

轻度电击。这时，如果它能越过栅栏跳到另一隔间，就会躲过后面的电击。如果它能在警告灯光刚点亮时跳过栅栏，就能完全躲过电击。正如你所预测的那样，参照狗很快就学会了在灯光刚点亮时跳过栅栏。尽管它显得有些急躁（这可以理解），但似乎并没有表现得严重不安。

另外那只“轭”狗怎么样了呢？你可能期待它在受到与“穿梭箱”同样的刺激后也能够躲过电击。但实验结果相当令人沮丧：“轭”狗一动不动地趴在隔间的角落里，发出绝望的低吠声。第一阶段的实验告诉它，电击的时间无法预测，电击也无法逃避，“轭”狗把同一习惯带进了“穿梭箱”房间。实验第一阶段的经验教给它的是，它无从理解因果关系。由此来看，这只可怜的狗在后来的生活中可能会变得总是感到无助，表现出一些与患有慢性抑郁症的病人相似的症状，包括溃疡和免疫系统功能降低。

你可能会认为这个实验只适用于狗，其实不然，当我们无从了解自己所处环境中奖励与惩罚的原因时，实验的原理同样适用于我们。假设你本人在经济上处于和“轭”狗相同的“房间”里。有一天，人家告诉你投资最好的方法是买高科技股票，过了一会儿，没有任何预兆，哗啦啦，科技股泡沫破裂了。后来，你又听说最好把钱投到房地产市场上，结果和上次一样，没有事先警告，接着，哗啦啦，房价又掉了下来。再后来，忽然间，哗啦啦，油价涨到了历史最高点，人们认为这是伊拉克战争所致，然而过了好几个月，战争还在如火如荼地进行，油价却一个劲地往下掉，哗啦啦，又几乎跌到了冰点。

后来，迄今为止信用卓著的美国金融体出了问题，你眼睁睁地看着那些曾经作为栋梁的巨大金融机构垮了，你的投资损失惨重——哗啦啦！出于某些未经解释的理由，其中有些机构得到了救助，用的是从你收入中挤出来的税金，其他机构却没有得到——哗啦啦。后来，汽车工业的三大巨头也到了破产边缘（这倒没有什么奇怪），但是，它们可没有像政府对银行那么慷慨大方的待遇，尽管它们要求的金额很少，就业人数却比金融业多得多。这一切的救助尝试突如其来，又花费不菲，到头来似乎是心血来潮、别出心裁地给什么人打了个补丁，既没有理由，又没有计划。哗啦啦——砰！

这个经济“穿梭箱”是不是有点儿似曾相识呢？所有这些未做解释、朝三暮四的经济行为摧毁了我们对于周围因果关系的理解和信心，使公众成为经济上的“轭”狗。由此产生的后果是，人们常常会被形形色色不

可理喻的冲击搞得不知所措，难怪消费者信心一蹶不振，萧条景象四处弥漫。

那么，作为个人，我们怎样才能从自己的习得性无助状态中解脱出来？得克萨斯大学奥斯汀分校的心理学家詹姆斯·潘尼贝克所做的研究给我们出了一个主意。潘尼贝克的研究反复表明，主动地、有意识地对难解、困惑以至受伤的事件进行正确解读，这一过程可以帮助人们从中摆脱出来。潘尼贝克在很多案例中，要求病人把自己的反思写在日记里，并发现这种做法非常有帮助。这意味着，即使外部事件不可理喻，我们只要尝试从自身所处的环境进行解读，就可以从尝试本身获益。

潘尼贝克的建议很有道理，但是我们多数人却正在反其道而行之。一天24小时，我们从电视、广播、互联网上获得新闻——很大一部分由一闪而过的现场采访音像片段组成，这些东西是用来煽情的，而不是供人思考的。新闻从业人员有一句行话：“要想上头条，轰动加血腥。”也就是说，头条新闻总是骇人听闻或者最具有轰动效应的。在我看来，很多新闻主持人都好像是从一个模子里倒出来的，表情庄重、发型不变。听上去，他们都受过标准训练，擅长播报这些信手拈来、能引发轰动的音像片段，每隔几分钟重复一次。他们大肆渲染人们如何艰苦挣扎，如何失去家园，如何付不起房贷和保险，故事催人泪下，把严峻的经济形势用这样一幅图景呈现在我们面前。

并不是说这些故事无关紧要、毫无用处，但它们并不能帮助我们理解周围发生的一切，或者到底是什么原因导致了经济危机。如果我们日复一日、永无休止地沉浸在令人沮丧的、煽情的音像片段之中（想一想我们一遍一遍地耳闻目睹这些东西会学到什么），我们的悲观情绪也会越来越重。要克服这种倾向，我们应该按潘尼贝克的建议改变我们对新闻的消化方式，从被动接受改为主动对信息加以思考，进行正确的解读。

也许有那么一天，新闻工作人员、亨利·保尔森、下一任美联储主席、巴拉克·奥巴马，或者其他政府机构的新领导人会更珍视我们的福祉，能够向我们解释清楚我们到底面临什么问题，他们做出决策的合理依据是什么。这一天来得越早越好，因为我说不上我们还能再经得起多少次这样的打击。

金融市场全球化更容易诱发经济危机

至少在过去10年中，许多人都在大力促进市场全球化，他们认为这是好事。人们一直相信，从多元的、半独立的分散市场转变为统一的大市场可以增加流动性，鼓励金融创新，减少贸易摩擦。结果是——如果你还没注意到，今天的股票市场，无论是日本、英国、德国，还是美国，都是大同小异的。我们看到它们几乎涨跌一致，仅仅是程度不同而已。我们亲眼看到全球化不断加强的后果，应该静下来认真考虑统一的大市场所带来的好处与付出的代价。我怀疑，事实上，统一大市场有可能减少金融创新，危害金融健康，最终无法保护我们免于金融危机。

为了帮助大家认识统一的大市场怎么会变得缺乏效率，让我们认真思考一下迈克尔·克里顿在《失落的世界》中的几段话。电影中一个叫马尔科姆的角色（影片中的混沌理论科学家，由杰夫·戈德布拉姆扮演）在面对信息世界时的慷慨陈词——他指出，把所有人都联系到一起的世界，最后导致的是发明、创新以及进化的终结。

> 把全世界连接在一起，这个主意就是集体死亡。任何一个生物学家都知道孤立环境中的小物种进化最快。你把1 000只鸟放到大洋中的岛屿上，它们会非常快地进化。你把10 000只鸟放到一片大陆上，进化速度就降下来了。而我们本身这个物种——人类，进化主要是通过行为进行。我们通过行为的创新适应环境。世界上人人都知道创新只在少数人中产生。用三个人组成一个委员会，他们很快就会干成事。有10个人，事情就难办一些。30个人，什么也干不成。300万人，连想也别想。这就是所谓大众传媒的效应——有了它，什么事也别指望。大众传媒把多样性淹没了。它把世界弄得千篇一律——不管是曼谷、东京，还是伦敦：这个路口拐角上是家麦当劳，那个角落是贝纳通，马路对面是盖璞服装店。地区差别消失了，所有的差别都消失了。在大众传媒的世界里，除了排行榜上的十大畅销书、十大流行音像、十大票房电影、十大黄金创意，很少有什么别的。人们担心热带雨林里的多样物种会消失，但是我们最需要的资源——知识多样化呢？它会比树木消失得还快。时至今日，我们还不明白这一点，反倒要把50亿人一块儿弄进信息世界里去。到那个时候，我们这个物种的进化就被完全冻结了，一切都停止下来，死掉了。所有人时时刻刻想的完全一样。大同世界，世界大同……

很显然，马尔科姆是一个极端的角色，他的话也显得过于偏激，不过，即使我们认为把全世界都纳入信息世界也不会使一切陷入停顿，但细想一下也很有道理：世界金融市场连为一体，实际上必定会减少思想的多样性和金融产品的数量，结果减少竞争，降低效率。

我个人认为，马尔科姆的推论不无道理。我猜测把很多市场连接到全球单一的市场旗帜下会减少金融工具的多样性。还有，由于一致性的压力，对于金融行业应该如何运作，住在同一个金融地球村的人都必须接受相同的基本信念（模式）。从这个方面来看，即使是传统的理性经济学理论也会预测到存在较强竞争的多个市场比单一市场有利。说起来有点儿讽刺，在把理性经济学应用于鼓吹促进全球化统一大市场时，它的支持者们强调的是流动性和效率上的好处，但他们忘记了，不同意见、不同方法，还有金融工具的多样化，归根结底，可能是更加重要的经济力量。

当然，全球化如果最终造就的是一个完美无缺的全球市场，那就再美妙不过了。不过，鉴于人类易于犯错误和非理性的程度，我们创造出的任何市场都不可能完美无缺。说到底，我更倾向于若干个多样的、相对独立的市场，每一个市场的效率或许都不是最高的，但是彼此距离远一些，更灵活，反应更灵敏，更有竞争力，更可能与时俱进，能够产生更高效、更健康的金融市场。

高额奖金是把双刃剑：激励与压力

最近，公众对高级管理人员的天文数字薪酬表达了强烈的抗议。公众最根本的愤慨情绪在于，那些人把我们的钱财管理得一塌糊涂，却还拿着那么高的薪水，有失公平。大家认为，银行经理们的才干能力是否配得上他们的回报，很难判定。因为银行经理们的工作失误，引发了重大灾难，而他们居然还能拿到高额奖金，更有甚者，有些奖金还是来自政府的救助款项，这都是纳税人的钱，自然招致千夫所指。

毫不奇怪，银行经理们进行了反击，声称高工资是必需的，那些关键的岗位工作压力大，技术要求高，需要吸引最优秀、最聪明的人才担任，如果对工资封顶，那些有才华、有价值的银行经理就会另谋高就。自由市场的基本法则就是：如果不能招募，并且留住最好的业务人才，这些人才就会流失，我们的经济就只能由剩下的那些不那么称职的人来

管理——到头来，就把我们全都带到阴沟里去了。

我们姑且不把它看作自私自利的银行经理与道德上被激怒了的纳税人这两方意识形态之争，更有用的是，问一下我们对高额奖金与工作业绩两者之间的关系了解多少。

为了观察奖金是如何影响工作表现的，我和尤里·格尼齐、乔治·勒文施太因、妮娜·马萨尔进行了几次实验。有一次，我们给实验参与者布置了一系列需要集中精力进行记忆和创新的任务。例如，我们要求他们完成塑料框里的拼图题，推算排列一系列数字的记忆游戏，向固定目标投射网球，还有其他几种类似的活动。我们宣布对成绩特别优异者给予不同数额的奖金（数额从较低、中等到非常高不等）。我们把人平均分成三组：对第一组人，我们许诺的奖金数额很低（与他们的工资水平相比），第二组的奖金数额中等，最后一组的奖金数额非常高。

对了，如果你问到哪里能参加这样的实验，那我告诉你，实验是在印度进行的，那里的生活水平比较低。这样一来，我们给的钱在当地人看来就是相当可观的，同时，这样做也可以将花费控制在我们的实验预算之内。奖金金额最少的是50美分，相当于当时印度农村人口一天的工资；中等奖金是5美元，相当于他们两周的工资；最高奖金是50美元，大约相当于他们5个月的工资。

你认为结果会怎么样？那些实验参与者会按照他们预期奖金数额的不同，努力程度也不同吗？奖金最少的一组表现最差，奖金中等的表现一般，奖金最高的表现最好吗？我们把这个问题交给一群商学院的学生回答，他们很自然地认为，业绩会随奖金数额的增长而增长。在商界，这一假定实际上就是自然法则，这一逻辑推动企业管理人员不断要求更高的薪酬。实验结果表明，许诺奖金最高的一组在每一项任务中的表现都是最差的，中等奖金那一组的表现与最低奖金的一组没有什么不同。

我们把这个实验拿到麻省理工学院去做，结果也一样。实验是这样的：我们让大学生分别完成两项用时4分钟的任务，设置一个非常高的奖金（600美元），一个比较低的奖金（60美元）。两项任务中一项需要认知技能（数目相加），另一项只需要机械性操作（快速点击键盘）。我们发现仅仅需要机械性操作的任务，奖金能起到我们预期的作用：奖金越高，表现越好。但是一旦任务涉及初级的认知技能（如投资或银行的工作），实验结果就和我们在印度实验的结果一样了：预期的

奖金越高，实际表现越差。

我们根据实验结果得出的结论是：金钱奖励经常是把双刃剑。它激励人们努力工作，但是如果奖金数额过大，反而会事与愿违地影响实际业绩。如果我们的实验是对现实世界的模拟，那就说明高额奖金不但加大了雇主的成本，而且会妨碍管理人员发挥他们最大的工作能力。

有意思的是，金钱并不是引发更好（或更差）表现的唯一鞭策力量。我们在芝加哥大学对实验做了一些改变：这次我们想要观察一个不同的激励动因——公众形象。我们让实验参与者进行构词游戏，有时关起门来自己做，有时旁边有人观看。假定在公开场合，好胜心会驱使他们更加努力，我们想确定众目睽睽之下他们的表现会受到什么影响，是会提高还是降低他们的能力。我们发现，尽管这些实验对象力图在大家面前表现得更好，但结果却是相反的，他们的成绩比私下解答要差。

我们的结论是：社会压力和金钱一样，也是一把双刃剑。它对人有激励作用，但是在公众的眼皮底下，压力就会增大，到了一定程度，压力就会占上风，抵消并压倒激励的有利作用。

我把上面的实验结果向一些银行管理人员进行介绍，他们非常自信地告诉我，他们本人和他们下属的表现与我们的实验结果绝对不一样（我提出，只要有适当的实验预算，就可以对他们的断言进行实地检验，但他们对此不感兴趣）。我猜测，十有八九，他们低估了我们的实验结果，结论下得太早。我愿意打赌，绝大多数银行经理（即使不是100%）在面对数百万美元的薪酬、争取奖金带来的压力、害怕得不到奖金的顾虑、心思集中于奖金而分散了专注工作的精力等影响时，巨额奖金非常容易产生适得其反的效果。

我并不是断言不论什么情况下，不管工作类型和个人特点，工资给得越少，工作效率越高。我想指出的是，薪酬是一个非常复杂的问题，它牵涉各种各样的经济激励、压力，以及人类心理等其他方面的因素，其中有些我们还知之甚少或者未曾考虑到。或许金钱越多等于业绩越好这种天真又简单的理论并不像人们想得那么现实，起码不是永远有效。如果金钱越多就会带来越好的业绩，我们是不是应该期望那些领取数千万美元薪酬的人业绩也最好？甚至应该永远没有失误？实际上，那些拿着巨额工资和奖金的人，在2008年的金融灾难中一败涂地，这一事实进一步证明高额奖金与优秀业绩之间并没有直接联系。

公众愤怒的情绪此起彼伏。上任之前，巴拉克·奥巴马曾提出过一项关于公司管理人员的“常识性”的指导方针——起码针对那些接受政府救助的公司是这样。这些措施要求管理人员的工资50万美元封顶，高出部分必须以股票方式支付，在还清政府救助资金之前，这些股票不得出售。这毫无疑问使纳税人的情绪有所缓和，但问题在于，它能行得通吗？

我认为不能。为什么？如果我们从零开始计划建立股票市场，并许诺年薪50万美元外加股票奖励，我敢肯定，会有不计其数的合格人才冲着这一薪酬争着到大银行当经理。他们会努力工作，不仅是为了工资，而且会为维持和稳定我们所依赖的金融系统提供重要服务。不幸的是，我们并非从头做起。相反，我们对付的是业已存在的银行经理们，他们拿惯了数百万美元的年薪，外加数百万美元的股票和奖金。多年来，企业高管已经适应了这样的条件，他们为自己制造出各种各样的理由来证明他们拿高额报酬是天经地义的事。说到底，你认识的人里有几个会承认自己工资太高而能力不够？

这是个相对论的问题。与银行经理心目中的“正常”标准相比，50万美元的年薪似乎是有辱尊严、令其不屑一顾的。我猜高管们不会接受这样的条件，即使接受了，他们也会按照他们过去实际的收入金额，耍出各种花招把自己的工资增加到他们认为“合理”和“公平”的水平上。

假如我是奥巴马政府的财政部长，我会试图对那些银行经理，还有造成他们自以为心安理得的那种扭曲的制度，进行彻底改造，弃旧图新，鼓励建立新型银行、实行新的薪酬机制。这些新银行会大力推广一种新观念，银行经理不是贪婪的浑蛋，他们是有道德、有敬业精神的正人君子，在整个经济及国家的正常运行中，发挥着至关重要的中心作用（事实上，他们的确责任重大）。“老银行家们”如果仍然觉得没有几百万美元的工资他们就不肯干活儿，要干得好还需要加几百万美元的奖金，那他们完全可以在新的市场上进行竞争。不过有了架构更理想，工资机制更实际、更透明的新银行，还有谁会去找他们呢？

承认非理性的存在，创造更美好的生活

新古典主义经济学是建立在一些非常牢固的假定之上的，而这些假定，随着时间的推移已经成为“既定事实”。其中最著名的是：一切经济

人（消费者、公司企业等）都完全理性，而且所谓的“无形之手”的运作产生了市场效率。对于理性经济学家来说，这些假定似乎都是最基本的、最合乎逻辑且不证自明的法则，无须进行任何实验进行检验。

以这些基本假定为基础，理性经济学家们就建立理想的医疗保险制度、退休金制度，还有金融机构的运行方针原则等提出了各种建议。人们坚信放松或取消管制是明智之举，这一基本信念即来源于此：如果人人都能永远正确决策，“无形之手”和市场力量永远都在产生效率，我们难道还不应该取消一切管制，让金融市场自由运行，发挥它的最大潜力吗？

与此不同，其他领域，从化学到物理学，再到心理学，科学家们所接受到的训练就是不盲目相信“既定事实”。在这些领域里，假定和学说都要经过反复实验和检验。检验中，科学家们一次又一次地学到了，许多普遍接受的真理最后都被证明是错误的，而这就是科学发展的必然。因此，几乎所有的科学家对数据的信任程度都远远高于自己的学说和理论。如果实验观察与理论模式不符，这一模式则必须被抛弃或修改，不管它在概念上多么美妙，逻辑上多么诱人，演算起来多么便利。

不幸的是，这种健康的科学怀疑主义与实证主义还没有为理性经济学所采纳，该学说中关于人类本质的最初假定被凝固成千古不变的信条。盲目地信奉人类理性和市场力量这一行为，如果仅局限在一部分大学教授和他们的学生范围内，实际上并无大碍。但问题在于，这些经济学家已经说服了全世界的人，包括国家政要、企业商贾，还有平民百姓，不仅要相信经济学对我们周围的一切如何运转提出了重要见解（这可以做到），而且还要相信经济学能够完全解释我们周围的一切（他们做不到）。这一经济学信条的本质就是，只要运用了理性经济学，其他的一切就都不需要了。

我认为，制定政策和建立制度，如果过度依赖我们理性的能力，仍然固执地坚信传统经济学无懈可击，会使我们面临巨大的风险。

我们可以用这样的方式来思考。假如你负责设计高速公路，你是基于所有人都有能力安全驾驶的假定来安排修建，那么这样修出来的理性高速公路会是什么样子？当然，它的两侧不需要多铺出来的路边部分。既然没有人在这里开车，我们何必把水泥和柏油铺在这里？其次，我们不必在车道之间设置分界线，而且车轮一压就会发出“咯噔咯噔”的警告

声，因为所有的车辆都应该在车道的正中间直线行驶。我们还应该把车道的宽度尽量缩小，只要能开车就行；我们还应该取消速度限制和前后车距限制，发挥最大的通过能力。毫无疑问，这样设计的公路才最具理性，但是你愿意到这样的路上去开车吗？当然不会。

当我们在有形世界进行规划、设计时，都清楚我们自身的弱点，而且据此来采取对应的措施。我们认识到自己跑得不够快、不够远，就发明了汽车和公共交通。我们知道自己的体能限制，于是就设计了电梯、电灯、暖气、空调等来克服这些不足。能徒步日行千里，一跃跳上高楼大厦，黑夜里双目如炬，还能适应沸点高温和极地严寒，当然再好不过，但我们没有生成这样的万能身躯。于是，我们针对这些不足，付出巨大努力考虑对策，渴望利用技术手段来加以克服。

令我感到奇怪的是，每当到了脑力和认知领域的设计规划时，不知为什么，我们就会以为人类是无所不能的。我们紧紧抓住人类完全理性这一观念不放，认为自己就像精神上的超人，无所不知、无所不能。为什么我们能够坦然承认自己身体能力的局限，却不愿意考虑自己认知能力的不足呢？第一，我们身体能力的局限天天摆在我们眼前，但是认知能力的不足却没那么明显；第二，我们都有一种欲望，想把自己看成无所不能的人，但是在体能方面绝对做不到；第三，我们认识不到自己的认知能力局限，也可能是由于我们对传统经济学的认同度太高。

请别误解我的意思，我高度评价传统经济学，并且认为它对人类的努力奋斗做出了重要、有益的探索。但我同时也认为，它并不完美，所以不加鉴别地全盘接受传统经济学的一切原则是不明智的，甚至是危险的。如果我们试图理解人类行为，并应用这一知识规划来设计我们周围的一切，包括税收、教育制度，还有金融市场等，我们或许还需要另外的工具与学科，包括心理学、社会学，还有哲学等。理性经济学有用，但它只是我们对人类行为总体认识中的一种，仅仅依靠它不可能帮助我们获得最大的和最长远的福祉。

我衷心希望传统经济学与行为经济学之争到头来不要成为意识形态之战。如果行为经济学家的立场是必须把传统经济学（“无形之手”、积极投资，还有其他一切）和洗澡水一起倒掉的话，我们就不会取得进步。同样，如果传统经济学家继续无视有关人类行为与决策研究所积累起来的数据成果，那或许也是一大遗憾。我认为大家应该以冷静和科学的态度，着眼解决重大的社会问题（诸如如何建立更好的教育制度，如

何设计税收制度，如何规划养老和医疗保障制度，还有如何建立更健康的股票市场等）；我们应该探索不同的假设和各种可能的机制，付诸严谨的实验加以检测。

我的理想是，在实施任何重大的公共政策之前，例如“不让一个孩子掉队”、1 300亿美元退税法案，或者7 000亿美元的华尔街《救助法案》等政策，我们应该先成立一个由不同领域专家组成的小组，让他们以各自的知识为基础进行推测，提出取得该政策目标的最佳方案。下一步，我们不是按照小组里呼声或者地位最高的人的意志行事，而是对这些方案分别进行试点研究。也许我们可以找一个比较小的州，例如罗得岛（或者对此类项目感兴趣的其他地方），对不同的方案进行分别实验，看哪一种效果最好，然后我们就会有信心大规模实施最好的那个方案。与其他实验一样，有些地区志愿参加实验，到头来实验结果却不尽如人意，而另一些地方的实验结果则更好。这些实验真正的好处就在于我们可以加以比较，选定较好的、可行的项目，推广开来，在美国境内长期实施。

我认识到这并不是一个美好、简洁的解决方案，因为对公共政策、工商业务，甚至个人生活进行严谨的实验都不是简单易行的，得出的各种解决办法也不会非黑即白。但是面对缤纷复杂的生活和日新月异的世界，我看不到还有别的更好的办法能够真正让人类学会自我改进和发展。

最后，我要这样说，在我的思想中，人类行为毫无疑问是宇宙间最复杂、最诡异又变化莫测的奇迹之一。我们应该学会欣然承认自己身上也有电视动画片《辛普森一家》中荷马·辛普森的影子，不单有缺点，而且还有些无能。当我们在设计学校、制订健康保险计划、规划股票市场、安排我们周围一切的时候，把这些因素考虑在内，我确信我们可以创造一个更加美好的世界。这也正是行为经济学致力达到的目标。

---

[1] 《谁赚走了你的薪水》，2008年10月由中信出版社出版。——译者注

致谢

几年来，我有幸与一些富有智慧、富有创造力且慷慨大度的人在联合研究项目中共事。本书中叙述的各项研究成果在很大程度上来自他们的巧妙构思和深刻理解，同时我也感到他们缺乏“知人之明”——最明显的是，他们竟然能够同意在这些项目中与我合作。这些人不仅是了不起的科研人员，还是我的亲密朋友，没有他们就不可能有书中的这些成果。当然了，书中叙述如有任何舛误或遗漏，一概由我本人负责。

本书中的很大一部分实验都是我在麻省理工学院进行的，很多实验参与者和实验助理都是该校的学生。实验结果突出显示了他们的（也是我们的）非理性，书中有时对他们略加调侃，但这绝不能与缺乏对他们的爱慕与欣赏混为一谈。这些学生无论在好学上进、求知欲望，还是慷慨大度方面都非同一般。认识你们大家，本人荣幸之至——你们甚至让我在波士顿的严冬里感受到了春天般的温暖。

我还想在这里特别对麻省理工学院院方说一声“谢谢”，你们让我看到了非理性的新高度，生活看上去真的像BBC（英国广播公司）系列喜剧《是，大臣》中的一集。

学会用“非学术”文体写东西真不容易，幸好我在写作过程中得到了多方面的帮助。我要向吉姆·莱文、林赛·埃奇库姆、伊丽莎白·费希尔，以及莱文·格林伯格作家代理公司整个不可思议的团队表达深切的谢意。我还要感谢桑迪·布莱克斯利，她给我提出卓有远见的建议；感谢丽贝卡·韦伯、阿尼亚·亚库贝克、卡利·伯克、布朗宁·弗赖尔、德夫拉·纳尔逊、贾内尔·斯坦利、米哈尔·斯特拉希尔维茨，还有埃伦·霍夫曼，是他们帮助我把一些概念用语言准确地表达出来。我要特别感谢我的写作伙伴——埃里克·卡洛尼厄斯，他提供了很多现实世界中的实例，你们会在书中读到，他那清晰的叙事文体帮助我把一切都表达得再明白不过。我还要特别感谢信任、支持并且帮助我的编辑，哈珀–柯林斯出版社的克莱尔·瓦赫特赫尔。

我写这本书时正在普林斯顿大学高等研究中心访问，我真想象不到世界上还有这么理想的思考和写作的环境。访问期间我还能有机会到中心的厨房待上一阵子，在大厨米歇尔·雷蒙德和亚安·布朗谢的指导下，学

习切菜、烘烤、煎炒以及其他烹调方式——我简直找不到比这里更好的地方来拓展我的视野了。

最后，我要感谢我的爱妻苏米，她总是不得不一遍又一遍地听我叙述实验中的故事。我希望你们同意我的说法，这些故事前几遍听的时候挺有意思，但是她这样不厌其烦、心甘情愿地听我絮叨来啰唆去，真的证明了她具有圣徒的修行。苏米，我今天晚上最晚7点15分回家，要不就是8点，也可能是8点30分，我向你保证。

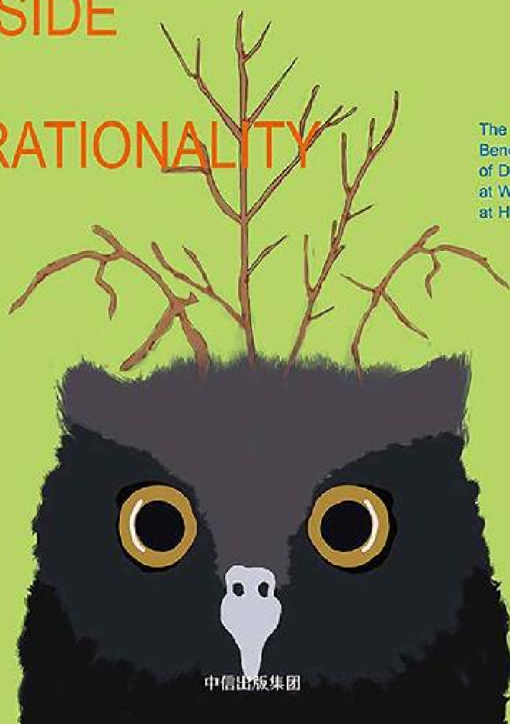
怪诞行为学2

非理性的积极力量

[美] 丹·艾瑞里 / 著
(Dan Ariely)
赵德亮 / 译

THE UPSIDE OF IRRATIONALITY

The Unexpected Benefits of Defying Logic at Work and at Home



中信出版集团

目录

导言

|第一部分| 以匪夷所思的方式彻底颠覆职场中的既定逻辑

第一章 金钱的诱惑 为什么巨额奖金带不来高业绩？

第二章 工作的意义 我们可以从乐高游戏中学到什么？

第三章 宜家效应 为什么我们会高估自己的劳动成果？

第四章 不在这里发现的偏见 为什么“我”的点子比“你”的要好？

第五章 报复的本能 为什么我们要寻求公平正义

|第二部分| 以出人意料的方式挑战生活中的常规

第六章 适应的法则 为什么我们能适应一些事（但不是所有事，也不是一直如此）

第七章 好不好？ 适应、伴侣和美丽市场

第八章 市场的失灵 一个有关在线约会的案例

第九章 感情的偏好 为什么我们选择帮助某个人，却漠视许多人的痛苦？

第十章 短期情绪的长期效应 为什么我们常常感情用事？

第十一章 非理性的教训 为什么一切决策都需要检验？

致谢

导言

拖延和医学副作用的教训

你怎么样我不清楚，但是直到今天，我还没碰到一个从不拖沓的人。遇见麻烦就往后拖，“明日复明日”的现象随处可见——无论我们怎样痛下决心、自我克制，一次又一次痛心疾首地矢志自新，但是克服拖沓恶习实在太难，难得无法想象。

我想通过我的一段亲身经历，与大家分享怎样才能战胜拖沓恶习。我18岁那年，遭遇了一次可怕的事故。一颗镁光照明弹在我身边突然爆炸，造成我全身70%的皮肤三度烧伤（我曾把事件经过写进《怪诞经济学》一书中 [1] ）。更倒霉的是，住院三个星期后，我在输血时染上了肝炎。无论什么时候，肝脏染上恶性病毒都不是好事，况且我当时的身体已经非常虚弱，这对我来说无疑是雪上加霜。肝炎增加了手术并发症的风险，耽误了我的烧伤治疗，我全身很大一部分的移植皮肤都发生了排异反应。更糟糕的是，医生无法确诊我患的是哪一种肝炎。他们只知道我患的既不是甲型肝炎也不是乙型肝炎，后来，我的肝炎病情勉强得到控制，但依然时好时坏，不时发作，给我的身体机能造成巨大损伤，因而延长了身体痊愈的时间。

8年以后我读研究生时，肝炎复发，病情危急。我到学生医疗中心检查，经过多次抽血化验，医生给出了诊断：我患的是丙型肝炎，这是不久前刚从已有类型中分离鉴别出来的。虽然我浑身难受，却仍把它当成好消息。第一，我终于知道我患的是什么病了；第二，我知道当时还处在试验阶段的一种新药——干扰素，对治疗丙型肝炎可能有很好的疗效。医生问我是否愿意作为志愿者参加干扰素疗法的实验研究。面对肝纤维化和肝硬化的危险，以及丙型肝炎可能引起的早逝，尽管新药实验有风险，两害相权取其轻，对我来说，志愿参加该药的临床实验明显利大于弊。

治疗的第一阶段需要每星期自我注射三次干扰素。医生警告我注射后会有副作用，会出现感冒一类的症状，包括发烧、恶心、头疼，还有呕吐——不久后，我发现他的判断非常准确。不过我已经下定决心根治肝炎，在此之后一年半的时间里，我每个星期一、三、五的晚上，给自

己规定并实行了“雷打不动”的操作规程：回到宿舍以后，从药品柜里取出注射器，打开冰箱，按规定剂量抽进干扰素，把针头扎进大腿。然后，我就躺进大吊床——这是我在那间阁楼一般的学生宿舍里拥有的唯一好玩的家具，躺在上面我可以正对电视机屏幕。我在吊床下面放了一个可以随手拿到的桶，因为过一会儿我准会呕吐，我还预备了一条毯子以便发烧感觉冷时盖上。大约一个小时以后，恶心、发烧、发抖、头疼等症状一一出现，再过一会儿，我就睡着了。到了第二天中午，我觉得多少好一些了，再回学校继续研究项目。

我和参加实验的其他病人一样，不仅需要长时间地与药物副作用做斗争，还要艰难地面对自己的拖沓恶习和自我控制问题。注射干扰素那天就是我的受难日。我需要经受注射后16个小时副作用的种种折磨，同时又希望有朝一日，这种药物能根治我的病。用心理学家的术语来说，我为了“正面长远效应”必须忍受“负面即时效应”。这种问题我们经常遇到，有些事情尽管从长远来看对人们有利，大家却往往不会去做。尽管我们的良知激励我们采取行动，多数人却宁愿逃避那些目前不尽愉快的事情（参加锻炼、从事令人厌恶的工作、打扫车库），尽管将来会有好的结果（有益健康、获得晋升、得到配偶的赞许）。

苦熬了18个月，医生告诉我，我是参加实验的志愿者中唯一自始至终严格按治疗规定注射干扰素的人。其他人都不同程度地多次未按规定进行注射——考虑到严重的副作用，这并不令人感到奇怪（实际上，不按照规定进行治疗是个非常普遍的问题）。

我是怎样才经受住了十几个月的痛苦折磨？难道我真的有钢铁一般的意志力吗？其实我和芸芸众生一样，在自我控制方面也存在很多问题，每到注射干扰素的那一天，我都巴不得能逃过去。但是我有个小诀窍，能够让这一治疗过程变得不那么难以忍受，那就是看电影。我酷爱看电影，如果有时间，我天天看也看不够。医生告诉我注射后可能出现的副作用以后，我就决定用电影作为激励手段。由于注射干扰素的副作用确实存在，因此，我其实也没有什么别的好办法。

每到注射的那一天，我就会先到上学路上的那家音像店挑几部我喜欢的电影录像带。整整一天的时间，我想的都是电影会有多精彩，急切盼望放学后放给自己看。放学回去后，我先注射干扰素，然后一跃跳进吊床躺好，把身体调整到最佳观看角度，接着按一下遥控器的播放键——我的小小电影节开始了。这样，我把前面的注射与后来欣赏一部精

彩电影的体验就联系了起来。最后，注射的副作用开始发作，此时电影带给我的好心情会有所减弱。尽管如此，这样的安排仍然使注射的痛苦与观赏电影的愉悦之间建立了更紧密的联系，在某种程度上抵消了副作用带来的痛苦，也使我最终把治疗过程坚持下来。（在上面的例子里，我很幸运，因为记忆有误，有些电影我反复看了好几遍。）

这个故事让我们得出什么结论？我们都有重要的事情要做，特别是在户外风和日丽、景色迷人的时候。我们都不喜欢填写报税单、核对那些乏味的单据、打扫后院、坚持节食、准备报考研究生，或者像我一样接受痛苦的治疗。当然，如果我们都是理性的，拖沓问题就不难解决。我们会计算长远目标的价值，又会与眼前的短期享受加以比较，明白我们只要忍受眼前的一点儿痛苦便可以换取更多的长远利益。只要做到这一点，我们就能将注意力集中在利益攸关的事情上，工作时就能想到工作完成后的满足感和成就感；就能把腰带不断地往里缩，坚持锻炼增强体格；就能严格遵守医生制订的医疗方案，希望有一天能从医生那里听到："你体内的病毒已经完全消失了。"

可悲的是，我们多数人宁可享受即时满足而放弃长远目标。[2] 每天的行为表明我们似乎相信，在不远的未来，我们会有更多时间、感觉更好、更有钱、精力更充沛、感觉不到压力。"未来"的时光似乎无比美妙，生活中所有令人厌烦的事情到那时都能解决，尽管到头来我们还得费力地清理杂草丛生的院子、缴纳报税滞纳金、忍受病痛。我们毫不费力就能认识到人类经常不肯为了长远目标而做出短期牺牲。

上面说的这些与本书的内容有什么关系呢？总的来说，密切相关。

按照理性的观点，我们的一切决策都应该符合我们的最大利益（"应该"一词是关键所在）。我们应该辨别各种选择并准确计算其价值（不仅是眼前的价值，同时还有长远的价值），做出符合我们最大利益的选择。如果遇到互相矛盾的两难境地，我们应该不带任何偏见全面判断形势，我们应该像选择不同型号的笔记本电脑那样客观地权衡利弊。如果我们生病了，并且有痊愈的愿望，就应该严格按照医生的指示去做。如果我们体重超标，就应该认认真真，每天步行几公里，只吃烤鱼和蔬菜，只喝白水。如果我们抽烟，就应该毫不拖延、毫无保留地坚决戒掉。

如果我们能非常理性、非常清醒地做到这些"应该"，那真的就再好

不过了。不幸的是，我们做不到。否则就不会出现数以百万计的人办了健身俱乐部会员卡却几乎没用过，有人不顾自己和别人的生命安全，一边开车一边发手机短信，还有（你有更好的例子，请补充）……你怎样解释这些现象？

行为经济学正是把这些案例作为研究起点。在行为经济学中，我们并不把人都假定为感觉灵敏、善于计算的机器。相反，我们观察人们实际上怎样去做，这些观察得出的结论常常是人们并非如我们想象的那样理性。

肯定地说，我们可以从理性经济学中学到很多，但是它的一些假定——人们总是会做出正确决策，只要事关巨额的金钱就不大可能出错，市场本身具有自我纠正的功能，很明显会招致灾难性的后果。眼光敏锐的英国小说家乔治·艾略特在19世纪就看到了理性经济学的问题。她在一篇文章中描述了理性经济学对于人类经济问题的奇特解释，甚至暗示了行为经济学在一个多世纪以后所采取的方法。“现代归纳演绎法征服了一切，由此创建出一种倾向。”她写道，“它相信一切社会问题都会被经济学融合，邻居间的矛盾可以用代数方程式来解决……这些形形色色的错误，与对人类的真正了解，对人类的习惯、思想和动机的彻底研究迥隔霄壤，不可同日而语。”

为了弄清楚艾略特到底说的是什么（她的话无论在当时或现在都同样适用），我们以开车举例。交通运输和金融市场一样，都是人类制造的制度体系，我们只要睁开眼睛就能看到人类所犯的悲惨、可怕、代价高昂的错误（这也符合我们另一种带有偏见的世界观，认识自己的错误需要费点儿力气）。汽车制造商和道路设计者一般都懂得人们在开车时会出现判断失误，他们制造汽车、修建道路时会注意到驾驶者和乘客的安全。汽车设计者和技术人员会在车上安装安全带、防抱死刹车、后视镜、气囊、卤素车灯、测距仪等来弥补人类自身能力的不足。同样，道路设计人员在高速公路两侧修建安全边道，有的边道上还加了限速带，车轮经过就会发出警告声响。尽管采取了这些安全措施，人们在开车时仍然不断地犯各种错误（包括酒后开车，边开车边收发手机短信等），结果造成事故和伤亡。

想想2008年华尔街爆发的金融危机，以及它对整个经济造成的冲击。面对人类易于犯错的倾向，我们凭什么以为不需要设置外部措施防止或干预金融市场上出现的可怕的判断失误？为什么不设置一些安全措

施帮助那些管理数十亿美元资金的人，对这些投资进行调控，以防止出现代价无比沉重的错误？

科学技术的发展原则上应该有助于解决人类的一些基本错误，但实际上，它却加重了这些问题，使人们更难以按照真正有利于自己的方式行动。我们以手机举例。这个小玩意儿操作简便，不但可以打电话，还可以给朋友编写和发送短信。如果你一边走路一边编写短信，眼睛只盯着手机屏幕而忽略了人行道上的情况，就很有可能撞上电线杆或行人。这当然令人尴尬，但一般没有生命危险。走路时注意力不集中倒无大碍，但是，如果你在开车时这样做，那你就是在制造灾难。

同样，再想一想农业和科技发展是如何使我们陷入流行肥胖症的旋涡的。几千年前，原始人类在平原上、树林中打猎觅食需要消耗很多热量，为了保持体力，他们必须储存任何一盎司的能量。只要遇到含糖、含脂肪的食物，他们就必须停下来尽力填满肚子。此外，大自然赋予了人类一种灵敏的机能：在摄入足够热量与感觉吃饱之间有约20分钟的时间间隔。这就使得人类可以积蓄一小部分脂肪，这样，即使不能及时俘获一头鹿，人的体内也有养分供他们消耗。

然而几千年后，在工业化国家中，人们除了睡觉，大部分时间都是坐在椅子上，盯着电脑屏幕，不再追着野兽奔跑。人们无须耕种和收割农作物，这一切康尼格拉公司都能替他们做。食品生产商把玉米制成含糖和脂肪的食品，我们再从快餐店和超级市场将它们买回家。在当今这个充斥邓肯甜甜圈的世界里，我们酷爱甜食和含脂肪类的食品，不知不觉就摄入了数千卡路里的热量。在我们狼吞虎咽地吃下一份芝士火腿蛋夹面包圈的早餐以后，摄入的热量已经足够，饱腹感还没来得及出现，我们又喝下一杯加糖咖啡，吃了半打糖皮面包圈，又增加了一些热量。

从本质上来说，人类早期进化所形成的身体机能在远古时代是有意义的。但面对科学技术发展与人类进化速度两者的极端不匹配，在人类的身体机能保持不变的情况下，原来对我们有帮助的，现在反而成了我们的障碍。不良的决策行为在几个世纪前可能只是带来不便，现在却会对我们的生活产生严重，甚至致命的影响。

现代的科学设计者没有充分了解我们易于犯错误的本质，他们设计出新的和“改良的”股票市场、保险、教育、农业，以及医疗制度体系，却没有把我们的局限考虑在内（我把这一切称为“科技与人类不兼容”，

现在这种情况随处可见）。结果是，我们不可避免地犯下各种错误，有时甚至造成巨大损失。

从表面上看，我们这样评价人类本质似乎有点儿令人沮丧，因为事实未必如此。行为经济学家想通过理解人类的弱点找出更人性化、更现实、更有效的方法来抵御诱惑，增强自制能力，以最终实现各自的长远目标。理解我们找不到正确方法来克服自己错误的原因，对于整个社会都将是非常有益的。如果我们能对行为背后的动因和误入歧途的缘由有所理解（从企业奖金与激励机制如何决策，到有关个人生活各个方面，诸如约会与幸福），我们就能更好地把握金钱、人际关系、各种资源、安全和健康，无论是对个人还是对社会，都是如此。

行为经济学的真正目标就是：努力了解我们到底如何运作，更充分地观察我们的偏见，这些偏见如何影响我们，然后才有希望帮助人们更好地做决策。我似乎很清楚人们的决策永远不会100%理性，但我坚信更好地理解影响我们行为的各种非理性力量是改善决策的第一步。而且，我们能做的不限于此。发明家、企业管理者、政策制定者可以进一步设计我们的生活环境，使之从本质上更具包容性，无论我们能做到的，还是做不到的都要考虑。

归根结底，这就是行为经济学所要做的——找出存在于不同领域行为和决策背后的各种力量，针对影响我们个人、企业，以及公共生活的普遍问题，找出解决方法。

接着往下读，你可以看到，本书的每一章都是基于我和一些才华横溢的同事多年来的实验。我一直在试图阐明各个领域可能给我们的决策带来困扰的偏见，不管是工作场所还是个人幸福。

你可能会问，我和我的同事们为什么会投入这么多时间、金钱和精力进行实验？对社会科学家来说，实验就好比显微镜和镁光灯，可以把那些影响我们生活的复杂多样的各种力量放大、照亮。实验可以把人类行为，分解成一个一个的镜头，把每种力量单独提取出来，放大开来，做更加详尽和细致的观察，让我们明确无误地检测我们行为的原动力，更深入地理解我们自身偏见所具有的不同特点和细微差别。 [3]

我还想强调一点。如果实验结果受到具体环境的局限，其价值也会有局限性。不过，我希望你能这样看待这些实验，即它们对我们的思想

和决定进行了深入洞察——不仅是在某一特定的实验环境下，而且通过推断，能够洞察到生活中其他多种环境。我希望你一旦了解了人性所展现的方式，就可以决定你在职业生涯和个人生活中该怎样处理它。

在每一章里，我还试图把实验结果向日常生活、商业活动，以及公共政策等方面做出可能的推演——集中关注我们怎样才能克服那些非理性盲点。当然，我对推演的概述还是极其有限的。要从本书乃至整个社会科学中获得真正的价值，重要的是你应该花一点儿时间进行思考，想一想如何把人类行为的一般原则应用到你的实际生活中。既然你对人性有了新的认识，就应该考虑怎样改变自己的行为。我们真正要探索的也就在这里。

熟悉《怪诞行为学：可预测的非理性》的读者可能想知道本书与它有什么不同。在《怪诞行为学：可预测的非理性》中，我们详细分析了那些引导我们（特别是作为消费者）做出不明智决策的形形色色的偏见。《怪诞行为学：可预测的非理性》与本书有三个方面的不同。

第一，也是最明显的——书名不同。本书和《怪诞行为学：可预测的非理性》一样，也是基于检验我们如何决策的实验写成的，但是对待非理性的角度有所不同。在大多数情况下，"非理性"一词带有贬义，轻则指错误，重则为愚蠢，甚至有疯狂的含义。假如我们负责设计人类，我们可能会尽一切努力把非理性从设计方案中删除；在《怪诞行为学：可预测的非理性》中，我探讨了人类偏见的负面表现。但是非理性还有另一面，实际上，它也是相当正面的。有些时候我们很幸运，因为非理性能力可以让我们适应新的环境，信任别人，乐于不断努力，热爱自己的孩子。这些力量是我们美妙、奇异、天赋的（尽管是非理性的）人性的基本组成部分（的确，如果人们缺乏适应、信任或者热爱工作的能力，就不会幸福）。这些非理性的力量能帮助我们实现伟大的目标，在社会结构中很好地生活。本书的写作目的就是试图抓住非理性有益的一面——假如我们是人性的设计师，想要保留或舍弃的部分。我相信重要的是要了解我们身上有益的和不利的各种怪癖，只有这样做，我们才能改正缺点，发扬优点。

第二，本书分为截然不同的两个部分。在第一部分，我们近距离地观察人们在工作环境中的行为，我们把相当多的时间花在了工作上。我们会探讨各种关系——不仅包括与他人的关系，还有与环境以及与我们自身的关系。我们与工资、老板、产品、理想，是什么样的关系？我们

受到委屈时，与自己的感受是什么样的关系？真正激励我们提高业绩的是什么？什么能使我们觉得有意义？为什么“孩子是自己的好”的偏见在工作场所总是有立足之地？为什么我们受到不公正或不公平的对待时会有激烈反应？

在本书的第二部分，我们将越过工作环境，深入检验我们在人际关系中的行为。我们与周围环境和与自己的身体是什么关系？我们与萍水相逢的人如何相处？怎样对待需要我们帮助的亲友及陌生人？如何对待自己的情绪？我们将对如何适应新情况、新环境、新恋人，如何让在线约会行得通（哪些地方有问题），以及迫使我们做出反应的悲剧力量和我们在特定时间的情绪反应对未来在行为模式方面可能造成的长期影响进行研究。

第三，本书与《怪诞行为学：可预测的非理性》不同，还因为它与我的个人经历的关系更加密切。尽管我和同事们在实验的进行和分析过程中尽力保持客观，但本书在相当大的程度上（特别是第二部分）是来自我本人作为一个烧伤病人的痛苦经历。我的烧伤，和其他严重伤害一样，对我来说是巨大损失，但它也很快地改变了我对生活各个方面的观察角度。我的人生历程给我提供了对于人类行为的独特视角。它给我提出了一些问题，在通常情况下，我根本不会想到，我的特殊遭遇竟成了我生活的重心和研究的焦点。比这更深远，而且可能更重要的是，这一经历引导我深入研究自己的偏见。对自己的经历和偏见进行描述，我希望阐明引发我的特别兴趣和观点的思维过程，并且描述我们共同人性的一些基本成分——这些成分你有，我也有。

下面，“书归正传”。

---

[1] 读过《怪诞经济学》一书的读者，如果记性好的话，应该能记得。

[2] 如果你不相信，可以问问你的另一半或者好朋友，是否愿意牺牲长远利益换取眼前的享受。毫无疑问，他们会给你举出几个例子来。

[3] 有时实验得出的结果与人们的直觉相反，这很令人惊讶；有时实验又证实了我们多数人的直觉是正确的。但是，人的直觉不等于证据；只有进行认真仔细的实验才能发现我们对于人类某一弱点的直觉正确与否。

|第一部分|

以匪夷所思的方式彻底颠覆职场中的既定逻辑

第一章
金钱的诱惑
为什么巨额奖金带不来高业绩？

假想你是只心宽体胖的实验白鼠，住在一个箱子里，那里已经成为你温馨舒适的家。一天，箱子打开了，伸进来一只戴手套的手，轻轻把你取出来，放进另一个箱子，这里不如你原来住的地方舒服，里面有迷宫一样复杂的通道。你天性好奇，于是晃动着胡须，摸索着往里走。你很快发现，有一部分通道的墙壁是黑色的，另一部分是白色的。你一边用鼻子嗅，一边进入白色通道，里面没有什么异常。然后你左转进入黑色通道，刚一进去，就立刻感到有一股强烈的电流正通过你的爪子向全身袭来。

此后的一个星期，你每天被放进不同的迷宫之中。每个迷宫通道墙壁的颜色都不一样，危险和安全的区域标记以及电击的强度也各不相同：在红色通道里，电击强度很轻微；带圆点的通道，电击强度非常强烈；还有的安全区，地面上覆盖着黑白棋盘格子。日复一日，你的任务就是学着如何选择最安全的通道穿过迷宫，同时要躲避电击（你安全穿过迷宫得到的奖励就是逃过电击）。你做得怎么样呢？

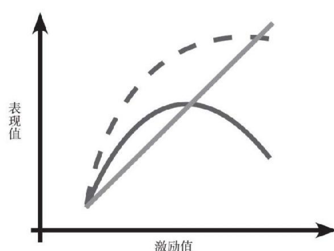
一个多世纪以前，心理学家罗伯特·亚尔克斯和约翰·多德森对上述基本课题做了不同形式的实验，以求得出关于实验白鼠行为的两个答案：第一，它们的学习能有多快；第二，更重要的是，电击能在多大程度上激励它们加快学习的速度。我们很容易就能推断，随着电击强度的提高，实验白鼠受到的学习激励也相应提高。当电击程度非常轻微时，白鼠不过是慢慢走开，偶尔一次小小的电击不会造成痛感，也不会产生激励作用。但是随着电击强度和痛感的加强，科学家们认为，实验白鼠能感到它们正处在敌人的火力攻击之下，因此会受到激励，加快学习速度。亚尔克斯和多德森进一步推断，如果实验白鼠企图躲避最强的电击，学习的速度也必然最快。

我们通常很容易推断激励强弱与表现能力之间存在关联。要取得成功，人们受到的激励越强，工作的热情就越高，而人们越努力就越容易接近最终目标，这种推论似乎很有道理。归根结底，这就是金融机构向

证券公司高级主管发放天价工资和奖金背后的一部分理由——支付巨额奖金就会激励人们努力工作，取得非凡业绩。

有时候，我们对于激励与表现（广泛含义是人们的行为）相关的直觉是准确的，但在另外一些情况下，现实与直觉并不合拍。在亚尔克斯和多德森的实验中，有些结果与我们多数人的预期相同，有些却和人们想的不一样。当电击非常微弱时，实验白鼠几乎没有受到激励，结果是学习的速度很慢。当电击达到中等强度，对实验白鼠的激励作用显现，它们立刻开始做出努力，想弄清楚鼠笼的规律，而且学习的速度也很快。实验到这里，得出的结论与我们有关激励与表现之间关系的直觉是一致的。

但是实验的意外收获是：当电击非常强的时候，实验白鼠的表现很差！我们承认，要弄清实验白鼠的思维很困难，但是当电击强度达到最高值的时候，实验白鼠除了对电流的恐惧之外，似乎不能集中精神关注其他任何事情。它们惊恐万分，根本就记不住笼子里哪一部分是安全的，哪一部分是带电的，根本搞不清周围环境的结构。



示意图说明激励（薪酬，电击）与表现之间可能存在的关系。浅灰色实线代表激励与表现值对应增强的简单关系。灰色虚线代表激励与表现回报递减的关系。

深色实线代表亚尔克斯和多德森的实验结果：激励较低时，加强刺激可以提高表现值。而当激励基数提高时，进一步加大激励就会事与愿违，降低表现值——在图中表现为心理学家所说的“倒U形关系”。

亚尔克斯和多德森的实验结果应该促使我们认真考虑劳动力市场上薪酬、奖金与业绩之间真正的关系。说到底，他们的实验清楚地表明激励可能是一把双刃剑。在到达某一点之前，激励可以促使人们更好地学

习和表现。但是超过这一点，激励的压力就会变得非常高，它会分散人们的注意力，使他们不能专注于手里的工作——这种结果大家都不愿意看到。

当然了，电击不会成为市场上常见的激励机制，但激励与表现的这种关系有可能适用于其他形式的激励——不论它的表现是逃过电击，还是获得巨额奖金。我们假设当时亚尔克斯和多德森在实验中用的是奖金而不是电击（假定实验白鼠也需要钱），结果会怎么样呢？奖金太少，实验白鼠不会在意，也不会更好地表现。奖金增加到中等程度，实验白鼠们注意到了，并且表现很好。但是当奖金增加到非常高的水平时，实验白鼠们就会受到“过度激励”，无法集中精力，结果，它们的表现反而不如奖金低一些的时候。

如果我们实验用的是人而不是白鼠，奖励刺激用的是金钱而不是电击，是否还会看到激励与表现之间的这种“倒U形关系”呢？或者换一个更加务实的角度思考，为了使人们表现得更好而拼命提高奖金，经济效益到底是会更高，还是更低？

奖金鸿运

在得知2008年金融危机以后，应该为此承担责任的那些企业高管仍继续拿着奖金，人们对此非常愤怒，很多人想不通奖金对企业高管和华尔街经理们究竟起到了什么作用。公司董事会一般都认为，以业绩为基础的高额奖金会激励高管们在工作中倾注更多的心血，这些辛苦努力会换来高质量的回报。 [1] 但是，事实真的是这样吗？我们来看一看实验得出的证据是什么样的。

用金钱作为激励手段来提高业绩，效果到底如何？我和尼娜·马萨尔（多伦多大学教授）、尤里·格尼茨（加州大学圣迭戈分校教授），还有乔治·列文斯坦（卡内基–梅隆大学教授）设计了一个实验。成绩良好的参与者可以得到奖金，但我们对奖金水平做了不同设置，用来考察不同奖金水平对参与者的激励作用有什么变化。我们尤其想搞清楚巨额奖金是会像人们所预期的那样提高成绩，还是像亚尔克斯和多德森关于白鼠的实验，反而降低成绩。

我们决定向一部分参与者许诺比较低的奖金（大概相当于他们一天

的正常工资）；还有一部分许诺比较高的奖金（大概相当于他们两个星期的工资）；另外一小部分很幸运，他们是验证我们实验目的最重要的参与者，我们许诺向他们提供特别高的奖金，大概相当于他们5个月的正常工资。我们希望通过对这三组参与者的表现进行比较，更好地了解奖金对于提高业绩到底有多大的效力。

我知道你想问："我到哪里去申请参加这样的实验？"你先别忙着估算这样的实验预算到底会高到什么程度，我来告诉你，我们和当今世界上的众多公司一样，采取外包的方式，到印度去进行实验，在印度，每月人均消费大约是500卢比（大概相当于11美元）。这样一来，我们就可以出得起特别高的奖金，又不至于惹得我们学校的会计部门惊诧莫名，勃然大怒。

决定了实验的地点，我们还要列举实验的具体内容和方法。我们想到了一些基于纯体力方面的工作，例如跑步、蹲起运动，或者举重，但企业高管和股票经纪人并不靠这一类劳动挣钱，因此我们决定集中选择需要创造力、注意力、记忆力，以及解决问题能力的游戏。我们先把这些游戏放到我们自己身上，并且找了一些学生进行尝试，然后从中选定了6种游戏：

（1）拼木楔：这是一项空间智力游戏，参与者要把9块1/4圆形的木楔装入一个正方形容器中。放进8块很简单，但要把9块都放进去几乎不可能。

（2）赛门：20世纪80年代人们玩过的一种普通电子记忆游戏，键盘上不断出现醒目的数字，数字越来越多，要求人们准确无误地按照顺序记住这些数字串。

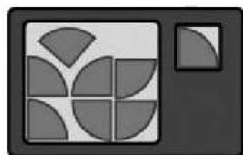
（3）复述最后3个数字：游戏主持人会随便读出一连串的数字（例如23、7、65、4等），随时可能停下，参与者必须复述出最后读出的三个数字。

（4）拉比林特斯迷宫：游戏平面上有一条迷宫通道，通道上充满陷阱，游戏参与者需要操纵两根杠杆不断调整平面的倾斜度，让通道里的小球躲开陷阱向前滚动。这是6种游戏中最可能让参与者情绪出现波动的一个。

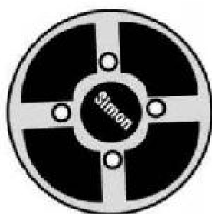
（5）飞球：和飞镖游戏近似，把包着维克罗搭扣的网球投向远处的靶子，靶心能把网球粘住。

（6）爬坡：参与者需要操纵一左一右两个把柄把小球推上坡，推得越高越好。

选定了这些游戏，我们把每种游戏的用具分别包装了6套，再装入一个大箱子运往印度。出于某种神秘的理由，印度海关人员认为带电池的赛门游戏用具有问题，不愿放行。我们付了250%的进口关税才得以清关，终于万事俱备，马上可以着手实验了。



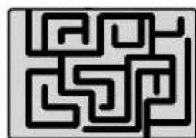
拼木楔



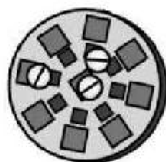
赛门



复述最后3个数字



拉比林特斯迷宫



飞球



爬坡

在印度实验中使用的6种游戏示意图

我们到印度南部马杜赖市的纳拉亚南学院雇了5名经济学研究生，让他们到附近的几个村子里寻找实验场地。他们需要在每个地方找一处公共活动中心，例如小型医院或者会议室，在那里设一个办公室，招募实验参与者。

公共活动中心的一角是个社区中心，二年级硕士生拉梅什在这里工作。这个社区中心还没有完全竣工，地面还没铺瓷砖，墙壁也没有粉刷，尽管这样它完全能用，最重要的是它能够遮风避雨，抵挡酷热。

拉梅什把6种游戏的设备在房间里安顿好，然后出去招呼第一个参与者。很快就过来了一个人，拉梅什立即上前劝他参加实验。“我们这里有几种好玩的游戏。”拉梅什想把这个人拉进来，“你愿意进来参加我们的实验吗？”这个人听了，怀疑这是政府赞助的什么活动，没有什么特

别，他摇了摇头，继续走他的路。不过拉梅什还是穷追不舍，又说："你参加实验还能挣点儿钱呢，这个实验是大学赞助的。"于是，我们的第一位参与者，他叫尼汀，转过身来，跟着拉梅什走进了社区中心。

拉梅什领着尼汀参观了房间里所有的游戏设备。"这就是我们今天要做的游戏。"他对尼汀说，"全部做完大概要用一个小时。开始之前，我们先决定一下你可以拿到多少钱。"拉梅什掷出了一个骰子。骰子落下，朝上的一面显示的是"4"，根据我们预先设定的随机选择规则，尼汀属于中等奖金水平，就是说，6种游戏玩下来，他的最高奖金可能有240卢比——这在当地农村相当于一个人两周的工资。

接下来，拉梅什给尼汀解释了奖金的具体计算标准。"一共6种游戏。"他说，"每种游戏我们都有两个成绩计算标准，一个是中等水平——良好，优于它的水平就是优。每一种游戏，你要是达到良好水平，就可以拿到20卢比，你要是能达到优的水平，就可以拿到40卢比。如果你连良好的水平也达不到，那么一个卢比也没有。这就是说，根据你的成绩，你最多能挣到240卢比，也可能连一个卢比都挣不到。"

尼汀点了点头，拉梅什顺手拿起赛门游戏。这个游戏，4个按键中的一个先亮起来，并且响起单音阶的乐声。尼汀需要按动这个亮过的键，这个键再次亮起来，接着另一个键也跟着亮了，但颜色不同。尼汀必须根据这两个键亮起的顺序分别再次按动这两个键。然后第三个不同颜色的键又亮了，依此类推。尼汀只要根据各键点亮的顺序依次按键，游戏就可以一直进行下去，依次亮起的键也会越来越多。一旦按键的顺序出错，这一局就结束，持续时间最长的一次将作为尼汀本局的成绩。赛门游戏中，尼汀可以玩10局，最终成绩按得分最高的一局计算。

"现在我再说明一下良好和优的标准。"拉梅什接着说，"10局当中，你有一局能够连续按对6个键，就算是良好水平，可以拿到20卢比。如果你能连续按对8个键，就达到优的水平，可以拿到40卢比。这10局游戏结束，我们再开始下一个游戏。游戏规则和奖金计算方法你都明白了吗？"

尼汀非常兴奋，他几乎看到自己要挣到多少钱了。"我们开始吧。"他说道。他们立即进入游戏。

首先亮的是蓝键，尼汀把它按了一下。接着亮的是黄键，尼汀先按

蓝键，再按黄键。一点儿都不难。下一个绿键亮时，他也按对了。但第4个键亮的时候，他不幸按错了。下一局，他更加努力，但结果也不行。第5局，他按对了7个，第6局，他尽了最大努力，记住了8个。总的来说，他的成绩不错，达到了优的水平，口袋里多了40卢比。

下一个游戏是拼木楔，依次下去是复述最后3个数字、拉比林特斯迷宫、飞球，最后是爬坡。一个小时下来，尼汀有两个游戏达到了优的水平，两个达到了良好水平，另外两个游戏连良好水平也没达到。算起来，他挣了120卢比，比他一周的工资多一点儿，于是，尼汀兴高采烈地走出了社区中心。

下一个参与者是阿波夫，他是个30多岁有点儿秃顶的男人，喜欢体育运动，家里有一对令他感到骄傲的双胞胎。他掷的骰子是1，按我们事先设置的规则，他的奖金属于较低水平。这就是说，他把6种游戏玩下来，最多只能拿到24卢比的奖金，大概相当于他一天的工资。

阿波夫首先玩的是复述最后3个数字，下面依次是爬坡、拼木楔、拉比林特斯迷宫、赛门，最后是飞球。总的来看，阿波夫的成绩不错。他有3个游戏达到良好水平，有一个获得优的水平。这样，他的总成绩和尼汀差不多，但由于掷骰子时不走运，最后阿波夫只拿到10卢比。不过，一个小时的游戏能赚到这些钱，他也很开心。

拉梅什为第三个参与者阿努朋掷骰子，结果是5。根据我们的规则，他的奖金属于最高水平的一个。拉梅什向阿努朋解释，如果阿努朋在每一种游戏中都能达到良好水平，就可以得到200卢比的奖金，如果他达到优的水平，就可以拿到400卢比奖金。阿努朋马上算了一下，一个游戏400卢比，6个游戏就是2 400卢比——不小的一笔财富，大概相当于5个月的工资。阿努朋简直不敢相信财神就这样落到了自己的头上。

阿努朋随机选中的第一个游戏是拉比林特斯迷宫 [2] 。拉梅什让阿努朋把一个小钢球放到游戏盘标有“起点”的位置上，并且让他操纵两个球形把手向前移动钢球，使钢球在迷宫的通道上向前滚动，同时还要避开通道上突然出现的陷阱。“这个游戏你可以玩10局。”拉梅什说，“如果你能在任何一局里让小球躲过7个陷阱，就能达到良好水平，拿到200卢比奖金。如果小球能躲过9个陷阱，那就是优的水平，可以拿到400卢比。这个游戏做完了，我们接着做下一个。明白了吗？”

阿努朋急不可耐地点点头。他抓住控制游戏盘平面和迷宫通道斜度的两个球形把手，紧盯住放在起点位置上的小钢球，好像老虎盯住了猎物。“千万沉住气，这太重要了。”他暗自提醒自己，“无论如何，我一定要成功。”

他开始让小球向前滚动；几乎同一时间，小球掉进了第一个陷阱。“我还有9次。”他自言自语地大声给自己打气。他感受到了巨大的压力，两只手开始发抖，好像不听使唤，无法精确地进行操控，他试一次失败一次，10局迷宫游戏玩下来一无所获。刚进来时的那种幸运感觉一点一点地开始消失。

下一个游戏是飞球。阿努朋站在离靶子6米远的地方，把球投向贴有维克罗搭扣的靶心。他把球一个接一个地投出去，有的像垒球罚球那样从腋下扔出，有的像打板球那样从肩上方掷出，有的从身体的一侧撇出去。他一共投了20个球，尽管有几个差一点儿就打中了，但没有一个球能击中靶心。

拼木楔游戏把阿努朋搞得垂头丧气。要想拿到400卢比，阿努朋必须在短短的两分钟内把9块木楔拼入方框里（如果他得用4分钟才能完成，就只能拿到200卢比）。随着时钟滴答滴答计时，拉梅什每半分钟读一次计时表：“90秒！60秒！30秒！”阿努朋手忙脚乱，拼命地加快速度，憋足劲儿一次又一次地把9块楔子往方框里硬塞，结果只是徒劳一场。

4分钟过去，阿努朋放弃了拼木楔游戏。他和拉梅什来到赛门游戏前面。阿努朋感到有些沮丧，但是他强打精神，竭力把全部注意力集中到当前的游戏上。

赛门游戏的第一局，他只按对了两个键——这可相差太大了。不过第二局，他努力记住了6个。他的脸上绽放出笑容，他知道200卢比已经到手了，下面还有8局，加把劲儿争取拿到400卢比。他感到自己最终能更上一层楼，于是更加集中精力，努力使自己的记忆力再上一个台阶。在剩下的8局里，他成功地记住了六七个键，但没有一次达到8个。

还剩两个游戏，阿努朋决定暂停一下。他深深地吸入一口气，再慢慢吐出来。非常可惜，爬坡和复述最后3个数字都没得分。他带着200卢比离开社区中心时，说不出是一种什么心情，玩了几局游戏，收获不算

小，不过他紧锁的眉头还是道出了心中的沮丧：多好的机会，怎么就是没抓住呢？

结果：请击鼓……

几个星期以后，拉梅什和另外4个研究生完成了他们在好多个村庄实验数据的记录汇总，把结果用电子邮件发给了我。我急不可耐地想先睹为快。我们在印度的实验花费了这么多的时间和精力，值得吗？不同水平的奖金与参与者的成绩相吻合吗？被许诺可能获得最高奖金的那些人成绩怎么样？是更好还是更差？

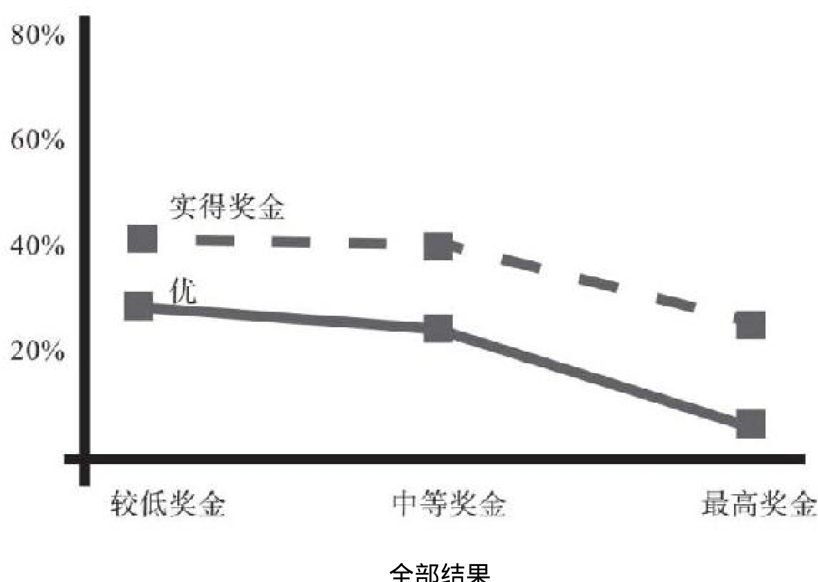
对我来说，能第一个看到实验数据是科研工作中令人兴奋无比的事情，虽然比不上在超声波屏幕上第一眼看到自己孩子时那样欣喜若狂，但也和打开生日礼物包装时同样激动人心。事实上，我观察第一组实验数据的统计分析简直就像举行虔诚的仪式。刚开始从事研究的时候，我会把几个星期，甚至几个月采集到的各种数据逐一输入存储器，进行格式化处理和数据分析。数周、数月的努力终于要转化为实验成果，我要保持清醒头脑为自己庆祝。我先倒上一杯酒或者泡上一杯茶，让心情稍微平静一下。然后坐下来，看着眼前的实验结果，困惑已久的谜团终于解开，正式庆祝这一妙不可言的时刻。

那一段时间，我经常能够享受这种神秘的时刻。现在我已经不是学生了，我的日程被安排得满满的，不再有时间自己动手分析实验数据。在一般情况下，都是由我的学生首先进行数据分析，并享受实验成果带来的收获喜悦。但是当我收到印度的实验数据时，心里又开始发痒，想再次享受这种美妙的体验。于是我和尼娜商量，恳求她把数据存储器直接给我，并且让她保证在我没处理完毕之前，她不会去看。尼娜答应了，于是我又重操旧业，像当年那样按照既定的仪式，亲手输入数据，进行处理……最后举杯庆祝。

我不告诉你，你先猜一下三组参与者的成绩怎么样？你认为中等奖金一组的成绩会比较低奖金一组的成绩好吗？最高奖金那一组的成绩会高于中等奖金的那一组吗？结果我们发现，较低奖金（相当于一天工资）那一组的成绩与中等奖金（相当于两周工资）那一组的成绩不相上下。我们的结论是：即使是较低水平的奖金也足以调动相当多的游戏参与者，可能已经最大限度地发挥了激励作用。那么，人们在面对非常高

的奖金（相当于他们5个月的正常工资）时会怎么样呢？看过下页的图示，你就会知道，实验数据显示，特别是在这个实验中，人和白鼠的表现几乎一样。有机会获得最高奖金的人，结果表现最差，与较低或中等奖金的那两组相比，最高奖金一组的参与者的成绩达到“良好”或“优”的水平的人数还不到前两组的1/3。实验结果肯定会使面对高额奖金的人感到紧张，他们面临着令人难以喘息的压力，其实和亚尔克斯和多德森实验中的白鼠没有多大区别。

此图总体上显示了三组不同奖金水平的人在6种游戏中的表现。标有“优”的线条表示每种奖金水平组里达到该水平人数占该组总人数的百分比。标有“实得奖金”的线条表示该组实际得到奖金总数与该组可能得到最高数额奖金之比。



全部结果

激增的动机

我现在似乎应该告诉你，我们一开始并没有按上面的方式进行实验。最初，我们打算给参与者施加一些额外的压力。因为科研项目的预算有限，我们原来想在预算许可的条件下创造一种最强的激励手段。我们选择了在实验条件里混入“损失厌恶”[3]这一因素。损失厌恶是一个简单的概念，认为人们在失去自认为是属于自己的东西时会产生痛苦，

比如钱，而这一痛苦要大于得到同样数量的钱所产生的愉悦感。例如，如果有一天因你投资的巧合，你买的理财产品多赚了5%，你非常高兴。而如果有一天同样是因为偶然因素，你的理财产品收益损失了5%，你就会觉得异常痛苦。如果损失引发的痛苦大于收获所带来的愉悦，就证明你有“损失厌恶”的倾向（无须担心，我们多数人都是如此）。

为了在实验中引入损失厌恶因素，我们在较低奖金一组中给每个参与者预付了24卢比（6×4）。中等奖金一组是240卢比（6×40），而最高奖金一组是2 400卢比（6×400）。我们告诉参与者，如果他们的成绩能达到“优”，他们在游戏中赢到的奖金就可以全部拿走；如果他们达到“良好”，我们就会扣掉该游戏奖金的1/2；如果他们连“良好”也达不到，我们就会把该游戏的预付奖金收回来。我们认为避免损失同样会成为激励因素，这样参与者实际受到的激励影响就比只赚不赔要大。

拉梅什在另外一个村子找了两个参与者进行这种实验。但他无法继续实验，因为这种实验方式给我们带来一个很大的困难。第一个参与者来到社区中心，我们把他可能赢到的奖金预付给他——一共2 400卢比，大约相当于他5个月的工资。他没有尽力取得最好成绩，非常遗憾，他只得把钱退给我们。实验到了这一步，我们想确定一下接下来的参与者是否会和他一样。万万没料到，第二个参与者的成绩也一样差劲。这个倒霉蛋，面对这么多钱根本就无法集中精力。但游戏结束，第二个参与者却不遵守我们事先谈好的条件，利令智昏，拿起我们的钱就跑。拉梅什狠不下心去追他（这真的不能怪这个参与者，他太穷了）。这件事让我们意识到，我们在实验里加入损失厌恶行不通，我们只好改用先实验后付钱的方式。

我们把奖金预付给参与者，还出于另外一个考虑。我们以为这样做可能有利于了解市场上专业人员获得奖金时的心理活动。我们觉得预先付款与很多专业人士对每年奖金的预期情况相仿。他们习以为常地认为这一部分额外收入已经基本在手，因为他们把奖金当作收入的标准补偿，他们甚至对奖金的数额有具体的概念。这些钱怎么花他们都做了打算：可能瞄上了一幢新房子，单凭工资买不起，但加上奖金付首付款就够了；或者可以安排一次环球旅游。一旦这样的念头出现在脑子里，我猜他们的心理状况十有八九就和那些拿到预付奖金的实验者一样了。

想与做

我们认为，高额奖金对成绩的负面作用是有限的——不管怎么说，高额奖金似乎不可能在任何情况下降低成绩。于是，我们很自然地想到一种限制因素（心理学家称为“调节因素”），会根据工作所需的脑力劳动的程度不同而发挥作用。对于认知能力要求越高的工作，我们认为，高额奖金产生反作用的可能性越大；而对于非认知乃至机械性的工作，奖金越高可能成绩就越高。例如，你蹦跳一下我就给你多少钱，让你24小时不停地跳会怎么样？你是不是会尽最大力量来跳，而且给的钱越多跳的时间越长？如果奖金非常高而你还有力气，你会放慢速度甚至停下来不跳吗？这不可能。对于从事很简单的机械性工作的人来说，我们很难想象高额奖金会产生反作用。

我们的实验项目包括差别很大的各种游戏，令我们惊讶的是，所有游戏里奖金最高的一组成绩最差，和我们的上述推理完全一致。我们原以为认知性较强的游戏，例如赛门和复述最后3个数字会和我们猜测的一样，而没有预料到像飞球和爬坡这样机械性的游戏也不例外。这是怎么回事？有一种可能，就是我们对于机械性工作的直觉是错误的，即使对这一类工作来说，高额奖金也会降低成绩。另一种可能是，我们所认为的认知要求较低的游戏（飞球和爬坡）仍然需要某些脑力因素，我们需要在实验中引入纯粹机械性的游戏。

考虑到这一问题，我们下一步把实验分成两种情况进行对比，一种需要认知能力（简单的数学题运算），另一种只需要简单操作（快速敲击键盘上的两个键）。我们想在麻省理工学院的学生中进行实验，检验纯粹机械性劳动中奖金与成绩的关系，并与脑力工作中的情形相对照。限于项目预算，我们无法给出与印度实验相对应的高奖金，因此只能等到学期快结束，学生们的钱包都瘪了的时候再说。这时，大约20分钟的任务，我们给出660美元的奖金——这些钱足够他们举办几次派对了。

我们把实验设计成4个部分，每个参与者必须全部参加（这种安排被社会科学工作者称作“被试内实验设计”）。我们要求学生们完成两次认知任务（简单的数学题）：有一次给出较低奖金，另一次给出较高奖金。另外，还要他们进行两次机械性操作（敲击键盘）：一次奖金较低，一次奖金较高。

这个实验向我们说明了什么？不出所料，我们发现较高激励对两类不同工作产生的作用不同。如果手头的工作仅仅是敲击键盘，奖金越高成绩也越高。但是，一旦工作需要基本的认知能力（计算简单数学

题），高额奖金就会对成绩造成负面效果，就和我们在印度实验中所看到的一样。

结论很清楚。发放高额奖金有利于提高简单机械操作类工作的业绩，但如果需要人们动脑子则可能适得其反——而企业通常选择向从事脑力工作的高管发放巨额奖金。如果高级副总裁的任务是砌砖，用高额奖金激励他们情有可原。但如果他们的激励基础是奖金，从事的是筹划兼并和收购，或者创造五花八门的金融工具的工作，奖金的效用就可能比我们预想的要差很多——甚至可能带来负面效果。

总而言之，金钱对人的激励可能成为双刃剑。对于需要认知能力的工作，将业绩与较低或中等数额的奖金挂钩会起作用。但如果奖金金额太高，则会使人过度关注奖励，从而分散他们的精力，造成压力，到头来反而可能降低他们的业绩。

谈到这里，理性经济学家可能会争辩说实验的结果对企业管理人员并不适用。他可能会说："在现实世界中，薪酬过高的问题绝对不存在，雇主和董事会都会考虑业绩下降的问题，这些人不会采取无效的激励措施。""说到底，"理性经济学家会坚持认为，"雇主是完全理性的，他们很清楚什么样的激励方式能提高雇员的业绩，而什么方式不能。" [4]

他这样说非常有道理。不错，人们可能对高额奖金的负面作用有直接认识，因此绝对不会有意发放过高奖金。另一方面，就像我们多数人所具有的其他非理性本质一样，我们可能不了解各种力量，包括奖金如何影响我们。

为了检验并找出人们对于高额奖金的直觉，我们把在印度做的实验向斯坦福大学的一大批工商管理研究生做了详细介绍，并要求他们对较低、中等以及非常高的奖金条件下人们的成绩进行预测。因为我们没有告诉这些研究生实验结果，这些"事后预言家"（事情发生后做预测）预测，成绩与奖金水平同步提高，他们这种预测对于较低和中等奖金的激励作用是正确的。但是到了预测高额奖金的效果时，他们的结论与实际情况就大相径庭了，他们全都认为高额奖金一定会导致更好的成绩。

学生们的回答表明，高额奖金的负面效应仅凭人们的直觉是不会自然而然地被认识到的。它还表明薪酬问题需要深入研究和严格验证，不能仅仅依赖直觉推理。不过，企业和董事会能屏弃自己的直觉而采用验

证过的数据来决定工资吗？我表示怀疑。事实上，每当我有机会向企业高管陈述我们的实验成果时，我都感到非常惊讶，他们对现行薪酬制度的功效知之甚少，而且对如何改进丝毫不感兴趣。[5]

那些“特别的人”

几年前，那时还没有发生2008年金融危机，我应邀给麻省理工学院的一些杰出校友做报告。报告在纽约一家很大的投资公司的多功能会议厅举行。会场里美酒飘香，食品丰盛，凭窗俯瞰景色非常壮观。我和他们谈及我最近从事的研究项目，包括在印度和麻省理工学院做的关于高额奖金的实验。对于高额奖金可能带来负面效应的理论，他们都点头表示同意，直到后来我推测说这些心理效应对在座的各位也适用时，他们才有所回击。很明显，我这样说把他们得罪了。他们一致断言，“高额奖金会对他们的业绩水平产生负面效应”这种理论是十分荒谬的。

我换了一种方式，从听众里找出一位志愿者，让他描述一下年底时公司工作气氛的变化。“到了11月和12月，”他说，“完成工作的人不多。人们最在意的是奖金，以及发了奖金能买些什么。”面对这个例子，我请当时在座的人都认真地考虑了一下，把问题集中在即将到手的奖金是否会对业绩产生负面影响方面，但是他们对此充耳不闻。也可能是酒喝得太多了，但是我怀疑这些人根本就不想承认他们的奖金可能大大地超过了实际的业绩。（正如多产作家、记者厄普顿·辛克莱尔曾经说过的：“如果一个人就是靠不理解某些事情才能挣钱，那么让他理解这些事情是非常困难的。”）

当我把这些实验结果讲给银行经理听的时候，他们的反应倒不那么令我吃惊——他们很显然认为自己与“多数人”不同，因而坚持声称压力能够提高他们的业绩。我看不出他们与别人到底有什么两样，姑且承认他们说得对，然后邀请他们到实验室来，让我们通过实验来搞清楚这个情况吧。但是我们知道银行经理日理万机，薪酬丰厚，把他们请来参加我们的实验实在是强人所难，而且我们也出不起让他们值得一来的奖金。

既然找银行经理不行，我和拉凯利·巴坎（以色列本古里安大学教授）决定设法寻找其他方面的数据，以了解专业要求和薪酬都很高的人在巨大压力下的表现和成绩。我在篮球方面是门外汉，但拉凯利是这方

面的专家，她建议我们观察那些“决胜杀手”球员（简称“杀手球员”）——终场哨声响起的同时能把制胜一球投入对方篮筐的篮球明星。杀手球员的薪金比别的球员高很多，人们认为他们在终场前几分钟，甚至几秒钟内（比赛达到关键时刻而球员又感到最大压力时），能够超常发挥。

在杜克大学男子篮球队主教练迈克·谢尔斯基的帮助下，我们找到了一些专业篮球队的教练，请他们挑选出NBA（美国男子职业篮球联赛）中的“决胜杀手”（对于球员是不是“决胜杀手”，这些教练在很大程度上，意见可以达成一致）。接下来，我们调看了整个赛季最关键的20场球的录像（所谓关键球赛，我们指的是双方胜负比分不超过3分的比赛），以了解了这些杀手球员的全部资料。每一场比赛，我们都详细地统计了上半场最后5分钟（压力相对较小）杀手球员的得分情况。然后把这一数字与下半场最后5分钟（比赛胜负悬于一线），球员压力达到顶峰时的命中数加以比较。同时，我们也计算了其他非杀手球员在同一场球赛中的得分情况。

我们发现，非杀手球员在较小压力和较高压力时段进球数差别不大，但是杀手球员最后5分钟进球数明显更多。看到这里，数据对杀手球员有利——对银行家也同样有利，从事实来看，似乎一些高素质的人能在压力下有更好的表现。

但是，我知道你料定会有一个“但是”，比赛最后5分钟要想多进球有两种方式：提高命中率（这表明水平有明显提高）或者命中率不变，增加投球次数（这表明技术水平没有提高，只不过尝试基数加大而已）。于是，我们分别计算了杀手球员的命中率和投球次数。事实表明，杀手球员的命中率并没有提高，他们只是频繁地增加了投球次数，他们最后5分钟的实战命中百分比也并没有提高。

说到这一点，你可能会认为比赛到了最后时段，杀手球员都被对方紧紧地盯着，他们无法像人们预期中那样更好地发挥。为了弄清是否真的如此，我们计算了对方防守队员犯规和杀手球员的罚球次数。结果和上面说的一样。杀手球员处在对方的严密防守之下，对方防守队员犯规多，他们得到的罚球机会也多，他们罚球时无人阻挡，但命中率也没有提高。当然了，杀手球员都是非常棒的球星，但是我们的分析结果与人们一般的共同信念相反，他们在球赛最后的关键时刻，并没有异乎寻常的表现。

很明显，NBA球员并不是银行经理。NBA对球员的选拔比金融业要严格得多，能有资格进入职业篮球比赛的球员屈指可数，而专业银行经理却多如牛毛。正如我们所看到的，相对于需要认知能力的工作，高额奖金对体力工作更容易产生正面效应。这两种能力NBA球员都需要，但打篮球对体力的要求大于对脑力的要求（起码相对于银行经理是这样）。对银行经理来说，他们的工作对体力要求相对较少，而对脑细胞的要求则很高，让他们表现出“决胜”能力更加困难。还有，既然篮球运动员在压力之下的成绩没有提高，那么，让银行经理在巨大压力下提高业绩则就更是缘木求鱼了。

对巨额奖金的合理性质疑

在纽约皇宫酒店举行的《美国银行家》杂志2004年度颁奖宴会上，一位美国国会议员公开质疑巨额奖金是否合乎情理。马萨诸塞州民主党众议员巴尼·弗兰克，当时是美国金融服务委员会民主党的资深成员（2010年时，他是该委员会主席），他可不是那种请他吃饭，他就能言不由衷奉承你的人。他一上来就开门见山地问道：“在座的有不少是开银行的，你们的工资水平已经够高了，为什么还必须拿奖金才肯好好干活儿？”会场里鸦雀无声，没人回答。于是他接着说：“本来就是分内的工作，难道我们必须再付钱给你们，你们才去干吗？这个道理我弄不明白。想想你们对普通员工是怎么说的？你们是整个金融系统最重要的人物，身居高位，你们光拿工资还不够，还必须有额外的奖励才能做好工作。”

你可能已经猜到听他讲完话以后发生的事，或者不发生也罢。第一，没有人回答他的问题；第二，没有人为他起立鼓掌。归根结底，奖金是投资人和股东的钱，这些昂贵的薪酬方案真正效果如何，人们还不是那么清楚。

社会压力下的表现失常

事实上，我们所有人在大多数情况下，都会为一些关系重大的事情奋发努力，即使遭受失败。回想一下你的统考成绩，例如SAT（美国学术能力评估测试）。你平时的考试成绩与SAT成绩有差距吗？如果你和大多数人一样，你平时的考试成绩很可能要更好一些——这说明你一心

想考好反而成了压力，你的分数也因此更低。

这一规律同样适用于当众讲话。人们为发表演说做准备，多数人在自己办公室里私下排练时讲得不错，但一站到众人面前，原先的计划就行不通了。我们想打动别人，这个超强的激励因素却使我们的舌头不听使唤。言语恐惧症（glossophobia，害怕当众演说）与蜘蛛恐惧症（arachnophobia），这两个症状的英语单词看上去差不多，给人造成的惧怕感也不相上下，这并不是巧合。

身为教授，我对这种形式的超强激励有着切身体会。刚开始学术生涯的时候，当众讲话对我而言简直就是一种折磨。最初在一个学术会议上给一些教过我的教授做报告时，我紧张得全身发抖，每当我想要拿起激光杆指示投影中图表上的某一行内容时，就发现越紧张就越找不到，小光标在图表上到处游荡。于是，事情变得更糟，我干脆丢下激光杆，凑合着讲下去。经过长时间历练，我的公众演说能力有了提高，现在的我已经不再害怕当众讲话了。

尽管几年来，我在公众演说方面没遇到什么问题，最近却在一个大型会议上当着我很多同事的面（因为巨大的社会压力），把我的发言搞得一团糟。在佛罗里达州奥兰多举行的一次会议上，我和三位同事准备展示我们最近关于适应性的一项研究成果，也就是人们对于新环境的适应过程（你会在第六章读到有关这一问题的更多叙述）。我在这个领域已经进行过一些研究，但我当时没打算讨论我的研究成果，而是要进行一个15分钟的发言，讲一讲我的个人经历，一个年轻人如何逐步适应自己受伤的现实，以及我从这一经历中得到的教训。我把讲话内容练习了几遍，记住了我要讲的要点。这个话题除了比其他学术讲座的内容与我本人的关系更紧密之外，我感到这个报告与近几年我做的其他报告并没有什么区别。到头来，我的计划与现实根本就不是一回事。

讲座开始，我平静地阐明了演说的主旨，但使我恐惧的是，当我叙述到住院的经历时，泪水涌入了我的眼睛，再往下，我就连话都说不出来了。我极力避免直视在座观众的眼睛，在房间里来回走了大约一分钟，尽量使自己平静下来。然后我想接着讲，但还是说不出话来。我又来回走了一阵，再次试着讲，但仍然无济于事，一开口就不由自主地哭了起来。

我很清楚，对着这么多人讲述过去的事，对我的痛苦回忆起了放大

作用。于是我决定换一个不带感情色彩的话题，转而讨论我近来的研究工作。这样做很有用，我终于把演讲完成了。但是这件事给我留下了很深的印象，处于压力之下，我无法预测情绪对于我的表现到底有多大影响。

考虑到我在公开演说中出现的问题，我和尼娜、尤里还有乔治又对实验的形式做了改变。这一次，我们想弄清楚在实验条件中加入社会压力的成分，结果会怎么样。

我们付费给8个芝加哥大学的学生，让他们解答13道题，每一道题包括三组字母，要求把它们分别组成单词。和我们进行的其他实验一样，参与者只有答对了才能拿到钱。举一个例子，把下面三组无意义的字母重新排列，组成有意义的单词（没做完先别看脚注里的答案）：

1. SUHOE

答案：____________

2. TAUDI

答案：____________

3. GANMAAR

答案：____________ [6]

每个人有13道题，其中有8道我们让参与者在办公室的小隔间里单独做。另外5道题，我们让参与者逐一站起来，走到房间一端的大黑板前，当着其他参与者的面，在黑板上写出来。当众答题，能否回答正确显得很重要，答对了，不仅可以拿到奖金（这一点与单独做相同），同时还会当众收获社会奖赏——受到同伴们的羡慕（或者当众出丑）。他们是在公共场合（成绩好坏尤其重要）答对的题多呢，还是单独在小隔间里，在没有社会激励因素的条件下的成绩更好？你可能猜到了，参与者们在小隔间里独自答题的正确率大约是当众答题的两倍。

集中营幸存者、心理学家维克多·弗兰克尔描述了一个有关社会压力使人窒息的例子。在《追寻生命的意义》（*Man’s Search for Meaning* ）一书中，弗兰克尔描写了一个病人，有口吃的毛病，无论他怎样努力，就是改不掉这个毛病。这个倒霉蛋唯一一次说话没有出现口吃是他12岁

那年，有一次他乘电车逃票被售票员抓住。他想用说话口吃的毛病引起售票员的同情心，把他放了。他想结巴地说话——但是，原来他说话口吃不需要激励因素，现在突然有了激励因素，他反而不口吃了！另一个相关的例子，弗兰克尔描述了一个害怕出汗的病人："一旦他预料到自己马上要出汗，这种先期出现的焦虑就足以导致他出更多汗。"换句话说，这个病人害怕出汗，拼命阻止出汗成为强烈的社会动因，反而导致他出汗更多，在经济学上，这种现象被称作效能降低。

如果你还觉得不清楚，我可以告诉你，社会压力窒息现象不仅限于人类。人们对多种动物也进行过类似实验，包括大家讨厌的蟑螂，它在一项有趣的实验里成了"明星"。1969年，罗伯特·扎乔克、亚历山大·海因高德纳，还有爱德华·赫尔曼想比较蟑螂在两种条件下完成不同任务的速度（一种是单独行动，另一种是有"观众"，即有另一只蟑螂在场）。在"社会"状态下，两只蟑螂可以透过有机玻璃窗看到对方，闻到彼此的气味，但是不会直接碰到对方。

蟑螂的任务之一相对简单：沿着一条笔直的通道向前跑。另一个任务难一些，让蟑螂穿过比较复杂的迷宫通道。结果与你猜测的一样（假如你能对蟑螂进行猜测的话），在有另一只同伴在场的情况下，蟑螂沿着笔直通道跑的速度更快。有另一只蟑螂在场的情况加强了激励因素，实验蟑螂表现得更好。但是，在比较复杂的迷宫通道里，同样是在有同伴在场的情况下，即使实验蟑螂费尽力气地挣扎前进也远远赶不上独自穿越时的速度。

我并不认为了解社会压力窒息现象会让你喜欢上蟑螂，但它确实说明了自我表现的强烈激励可能引起相反作用（它同时指出了人类与蟑螂的某些重要相似之处）。事实证明，引发自我表现的过度激励可能来自电击、高额薪酬或者社会压力，在所有的状况下，人类与非人类在事关根本利益力求超常表现时的实际表现似乎都比没有压力时表现得差。

金钱的压力与心无旁骛的剑侠

这些实验成果向我们揭示出想弄清楚激励的最理想作用水平并不容易。如果考虑到每个人处理压力的具体能力、任务的难易程度、不同的学习效果等，问题就会变得更加复杂。我确实认为亚尔克斯和多德森最初提出的倒U形在一般情况下是正确的，但影响表现结果的还有其他力

量。这包括任务的特质（任务的难易程度），人类的个体特点（最终结果在个人心目中的重要程度，比如是否容易紧张），还有相关人对该任务经验的特点（在该任务上有多少经验，或者得心应手的程度）。从正反两方面来看，我们有两个发现：一个是激励人的最佳机制非常难以建立，另一个是加强激励并不一定导致最佳的成绩和表现。

我想明确指出，我们的研究成果并不意味着我们应该停止向人们的工作和贡献支付报酬，但它确实意味着我们支付报酬的方式可能会导致我们想不到的严重后果。企业的人力资源部设计薪酬方案，一般有两个目标：吸引合格的人才，激励他们发挥最大效力。这两个目标都很重要，而且工资（还有福利、自豪感、工作的意义等——这些问题我们在以后的章节要进行讨论）对实现这两个目标起着重要作用，这一点毋庸置疑。问题在于人们获得薪酬的方式，其中某一些，例如高额奖金能够造成压力，因为它使人过度关注报酬，反而降低了工作的能力和业绩。

我们来做个思考实验，让你从直觉上感受一下高额工资是如何改变你的行为，影响你的表现能力的。如果我出一大笔钱，比如说10万美元，请你用72个小时给我的研究项目出一个非常有创意的点子，结果会怎么样？你会采取什么打破常规的做法？你可能会停下一些日常活动对时间另做安排。你不再为电子邮件操心，你会上网查阅Facebook（脸书），你会把休闲杂志放到一边。你可能会多喝咖啡提神，熬到深夜，甚至通宵在办公室里奋战（我经常这样）。这就是说，你在努力延长工作时间，但是你做的上述一切真的会提高你的创新能力吗？

现在，暂且不说你夜以继日工作的这个行为，我们先来考虑一下在这利益攸关的72个小时里，你是怎样进行思考的。你会怎样提高自己的创新能力和工作效率？把眼睛闭得紧一些？成功已经在望？不停地使劲咬嘴唇？深呼吸？苦思冥想？你会更容易捕捉到一闪而过的思想火花吗？你打字的速度会提高吗？思考得更深入？上述一切真的会提高你的表现能力，带来更好的成绩吗？

这只不过是个思考实验而已，我只是希望通过它来说明，一大笔钱很可能使你尽力延长工作时间（高额报酬对简单机械工作的作用非常大），但不大可能提高创造力。实际上，这有可能适得其反，因为金钱激励对于头脑创造力所起的作用不是单一的和不变的。我们在多大程度上（特别是在巨大压力之下竭力争取最好成绩的状态），能够直接控制自己的思维活动，直到现在还没有搞清楚。

我们再假想你需要进行一个复杂的，而且性命攸关的手术。你认为给你的手术人员一笔天价奖金就可以让他们做到最好？你真的想让主刀医生和麻醉师一边做手术一边盘算拿到奖金后如何买一艘游艇吗？这样做确实会激励他们拿奖金，但是你能保证他们的手术质量吗？难道你不想让他们集中精力、全心全意地做好手头的工作吗？如果处于被心理学家米哈里·契克森米哈赖称作“心无旁骛，得心应手”的状态下，手术人员会有多么高的效率？我不知道你会怎么样，但是医生的工作需要开动脑筋、集中精力，具有认知能力，不论哪一天，当我需要医生的时候，我都希望他处在“心无旁骛”的状态下。

隐藏在小决策和大决策背后的非理性

总的来说，人们喜欢我进行以实验室为平台的实验。这些实验多数只关系到短时间内利害关系相对较小的简单决策。因为传统经济学家一般不喜欢我们从实验室里得出的答案，他们经常抱怨说我们的实验结果在现实世界里行不通。他们说：“如果是重大决策，利益攸关，一切都会改变，人们会竭尽全力。”但对我而言，这就好像是在说人们只要来到急诊就能接受最好的治疗一样，因为那里做出的一切决策通常都是生死攸关的。我觉得没有多少人会认为事实果真如此。如果缺乏经得起验证的正反两方面证据，那么存在这种批评就是有道理的。对一切实验结果持健康的怀疑主义是有益的，包括那些在实验室里进行的相对简单的实验。尽管如此，我还是不太明白，构成我们简单决策和行为的心理机制与那些构成复杂重要的决策和行为的心理机制，到底有什么不同。

注意力是把双刃剑

1995年上映的《剑侠风流》是由肖恩·康纳利和李察·基尔主演的一部不错的电影。电影展示了如何对待激励是影响表现的一种极端方式，起码在影片中是如此。李察·基尔扮演的角色兰斯洛爵士是个武艺高强，靠决斗抵债的浪荡剑客。影片开头，他在村子里开了家小剑术馆，村民付钱和他比剑，以衡量自己剑术的高低，兰斯洛则用生动幽默的语言指导他们提高剑术。一次，兰斯洛说，周围的人中肯定有人比他强，并问那个人是否愿意站出来和他比剑，他把袋子里的金币摇得叮当作响，声称谁赢了他，金币就归谁。

最后，一个金发的大块头马克站出来向他挑战。他们开始激

战，但不一会儿，兰斯洛就把马克的剑打掉了。马克感到疑惑，问兰斯洛是怎样打败他的，是否耍了什么花招？兰斯洛笑着说，他一向就是这样打的，没使用什么花招（不过，他用的是心理上的招数，我们后面会看到）。马克向兰斯洛请教剑术，兰斯洛停了一会儿才教他。兰斯洛向马克传授了三条秘诀。第一，仔细观察对手，注意他的动作和思路。第二，在相持中等待关键时刻，果断出手。马克一边听一边高兴地点头，当然，这两点他都能学会。但是，兰斯洛的第三条秘诀他却听不太懂。他对心情急切的学生说，必须把生死置之度外。马克盯着老师的脸，惊呆了。兰斯洛凄然一笑，就像欧洲中世纪的牛仔一样迎着落日走去。

根据这一点来判断，兰斯洛似乎天下无敌，因为他可以人为地把环境压力降低到零。他只要能做到不在乎生死，那就没有什么能影响他能力的发挥。他只要不担心战斗结束后自己是否还能活着，就没有任何东西能干扰他的头脑，影响他的能力——他就能百分之百地集中精力，随机应变。

从这一角度出发，本章里展示的实验结果显示，我们非理性行为倾向的不良方式可能随着决策的重要程度而加强。以我们在印度进行的实验为例，当奖金相对较低时，参与者们的表现与传统经济学理论的预测相同。但是当实验条件变得重要，奖金达到最高水平时，他们的行为就与传统经济学理论所预测的不一样了。

上述内容是不是说有时人们越努力，实际行为就越不理性？如果是这样，怎样才能正确发放报酬，而不会给人们增加压力？解决办法之一是保持较低奖金——这样做，我碰到的那些银行经理可能不喜欢。另一个办法是对雇员实行单纯薪金制，但这样做也可能产生不利的影响，一方面会消除过度激励的后果，另一方面也失掉了业绩与薪酬挂钩的某些好处。更好的办法是既保持业绩与薪酬挂钩制度的激励成分，又去掉它某些可能影响生产率的压力。要做到这一点，我们可以采取折中做法，比如每次发给雇员的奖金少一些，但发放次数多一些。另一种折中做法是按照某一段时间的平均值——比如，过去5年的平均值，而不是仅仅按上一年度的水平确定奖金。这样做，雇员们在第5年就能预先知道他们将得到80%的奖金（按照前4年的水平计算），这样，前一年的业绩对奖金的直接影响就小得多了。

无论用哪一种方式提高业绩，都必须更好地了解薪酬与业绩的关联性，考虑到我们的怪癖和非理性特质，这一点我们必须明白。

我谨将本章献给在银行工作的各位朋友，他们反复地“欣然”聆听我关于他们薪金的意见，而且仍然愿意和我继续交谈。

---

[1] 当然很多人企图解释为什么向高管们支付高额工资是理性的，其中有一种说法我觉得很有意思，但并没有说服力。这一理论是：给高管们支付高额薪酬不是因为大家觉得他们值这么多钱，而是这样做可以激励其他人努力工作，希望有一天也能拿到与高管们同样的超高薪酬。这种理论的可笑之处在于，如果你按照它的逻辑得出结论，那么你不仅要给高管们支付莫名其妙的高额工资，还必须逼迫他们与亲朋好友常常团聚，为他们提供豪华奢侈的假期，为他们的美好生活锦上添花——因为只有这样才能够激励更多的人争当高管。

[2] 每个参与者的游戏顺序随机确定，但是游戏的顺序不影响成绩计算。

[3] “损失厌恶”是丹尼尔·卡尼曼和阿莫斯·特沃斯基引入的一个非常有力的概念，现已为许多领域应用。

[4] 我相信那些完全相信企业理性的经济学家除了搞学术以外，没在企业里待过一天。

[5] 那些坚信自己直觉的人也有他们的道理，因为薪酬与业绩之间的关联确实不容易弄清楚。

[6] 答案分别是：HOUSE（房子），AUDIT（审计），还有ANAGRAM（由颠倒字母顺序而构成的字）。

第二章
工作的意义
我们可以从乐高游戏中学到什么？

最近有一次从加利福尼亚州乘飞机出差，我身边坐的是一个30多岁的男子，看样子是位专业人士。我坐下来以后，他朝我笑了笑，我们的共同话题就是抱怨飞机上的座位越来越小，乘飞机越来越不舒服等。我们都检查了自己苹果智能手机上的邮件，然后关闭了手机电源。飞机进入正常飞行状态后，我们开始闲聊起来。交谈是这样进行的：

他：你觉得苹果手机好用吗？

我：挺方便的，不过也有问题，有了它我老是想查邮件，甚至在等红灯、坐电梯时都忍不住要去看手机。

他：你说得不错，自从有了它，我花在邮件上的时间比过去多得多了。

我：新科技产品为的是提高生产率，但我在用上这些东西以后，工作效率是高了还是低了，还真说不清楚。

他：你是做什么工作的？

我在飞机上和邻座的人闲聊时，常常是还没有互通姓名也没谈及各自的生活状况，就会先互相询问对方的职业或者主动介绍自己是干什么的。可能在美国，这一现象比其他地方更为普遍，但是根据我在各地对旅客们的观察，起码对互相交谈的那些人而言，他们首先谈及的往往都是自己从事的职业，而不是业余爱好、亲人，或者政治立场和意识形态。

邻座旅客告诉了我他的职业，他是思爱普公司的销售经理，这是一家大型商用办公管理软件公司，其产品被很多公司使用（我对这种软件产品有所了解，自从麻省理工学院改用这种软件系统后，我的助手便不得不从头学起，搞得焦头烂额）。我对讨论思爱普公司产品的优越性以及它所引起的质疑不太感兴趣，但邻座人的热情使我感动。他似乎真的很热爱他的工作。我能感觉到，工作对他来说就是自我价值的中心，或

者说，比他生活中的很多东西都更重要。

从直观层面上看，多数人都了解自我价值与工作之间的深刻联系。孩子们在谈及理想时往往会说将来要干什么（消防队员、老师、医生、行为经济学家，或者你小时候还想过干什么），而不是说要挣多少钱。在美国成年人之间，“你从事什么职业”已经成为初次见面时的问候语，取代了过时的“您好”，也就是说，我们的职业已经成为个人识别标记中不可缺少的组成部分，而不像从前那样，仅仅是安家谋生，养家糊口的手段。很多人，起码我在飞机上交谈过的那些，似乎都对自己的工作感到自豪，并从中感悟到了人生的意义。

与上面说的劳动和自我价值关系相对照，传统经济学关于劳动的模式总体上是把员工与迷宫里的白鼠同等对待：假定工作是痛苦的，所有白鼠（人）都不得不用劳动换取食物，但都想干的活儿越少越好，吃饱肚子以后的闲暇时间越长越好。但是，如果劳动能给我们带来生活的意义，人们需要工作，这又说明了什么？生产力与工作积极性、人生意义之间到底有什么关系？

找到工作的意义

2005年，我正在麻省理工学院的办公室里处理一篇论文评论，有人敲门。我抬头一看，是一张熟悉的年轻面孔，面容微胖，棕色头发，下巴上的山羊胡子显得有点儿滑稽。我觉得面熟，但一时记不起来什么时候见过他，于是我就客气地请他进来。过了一会儿，我想起来了，他叫戴维，几年前听过我的课，是个善于思考且很有独立见解的学生。再次见到他，我很高兴。

我们坐下来，每人手中端一杯咖啡，我问戴维这次回麻省理工学院是做什么的。“我回来招聘。”他说，“我们需要新鲜血液。”戴维接着和我讲了他毕业这几年的经历。他在纽约一家投资银行找到了一份令人兴奋的工作。他的工资很高，还享受各种各样的福利，连衣服都有专人洗，他非常喜欢繁华喧嚷的大都市生活。他交了个女朋友，根据他的描述，她似乎是神力女超人和玛莎·斯图尔特的结合体，虽然他承认他们才刚交往两个星期。

“我还想告诉你，”他说，“我遇到一件事，这让我想起了你给我们上

的行为经济学课。”

他接着讲了那年早些时候，他是如何花10个星期用PowerPoint（演示文稿）软件为公司的并购案准备了一份提案文件。他花费了很多心血分析各种数据，连图表的波纹线一类细节都处理得非常美观，并对文件中的投影幻灯图片做了精心选择，他经常在办公室忙到下半夜，对提案进行完善和润色。（在微软的PowerPoint发明之前，银行家和咨询师是怎么干活儿的呢？）他非常得意地把最后一稿提案文件用电子邮件发给老板，老板计划把它拿到那个至关重要的并购会议上进行正式陈述展示。（当时，戴维在公司里的级别还太低，没有资格参加这个会议。）

过了几个小时，老板给他回了封邮件。“抱歉，戴维，我们昨天刚接到通知，并购案取消了。不过你的提案我看过了，写得非常深刻而且很有文采，的确很不错。”戴维知道他准备的提案已经胎死腹中，永远不会面世了，但这和老板以及他本人都没有关系。他知道自己的提案文件是得意之作，因为他们老板从不轻易表扬人。尽管得到老板的肯定，但他还是难以释怀。他呕心沥血的杰作无果而终，这让他对工作产生了深深的厌倦。突然间，他对自己辛勤投入了这么长时间的项目失去了热情。他还发现自己对手头的其他项目也不像过去那样热心了。事实上，这一“徒劳无果”的经历似乎改变了戴维对自己工作的根本看法和对银行的态度。他原来因为自己的工作而感到幸福，觉得有价值，现在却变得耿耿于怀，感到自己的努力都是徒劳白费的。

“你知道我为什么感到别扭吗？”戴维说，“我费心费力，完成了一个高质量的项目，很明显，老板对我和我的工作感到满意。我相信我在这个项目中的努力会得到公司的好评，年底还可能加薪。从现实观点出发，我应该高兴。尽管这样，我还是觉得毫无意义，而且无法摆脱这种情绪。如果我手头正在进行的项目到了实施的前一天也被取消了，我的努力再次付诸东流，那我到时该怎么办？”

他接着建议我做个思考实验。“我们假想，”他低声说，声音有点儿忧伤，“你在为某个公司工作，你的任务就是用PowerPoint制作幻灯片。你每完成一套，就有人给你移走、删除。在这段时间里，你拿着很高的工资，还能享受很多的福利，甚至还有人给你洗衣服，但是，你在这样的单位工作会感到幸福吗？”

我为戴维感到难过，想安慰他一下，就给他讲了德芙拉的故事。德

芙拉是我的朋友，她在一所名牌大学的出版社当编辑。她最近刚编辑完一本历史书——她非常喜欢这项工作，而且是有稿费的。她把最后一稿交给出版社，三个星期以后，出版社通知她这本书不出了。这和戴维的情况一样，从经济角度看，她没有任何损失，但是这本书永远不会被读者捧在手中，想到这一点，德芙拉就感到自己花在这本书上的时间和精力都太可惜了。我想告诉戴维，有这样遭遇的人不只他一个。戴维沉默了一会儿，然后说："你知道吗？这个问题可能有更重要的意义，可以称作无结果或者无回报的工作，你应该研究一下。"

这个主意太妙了，你往下读很快会知道我是怎么做的。不过在这之前，我先卖个小关子，带着你探讨一下鹦鹉、老鼠，还有"反寄生"倾向的问题。

为食物而工作

我16岁时加入了以色列国民自卫军，学习使用第二次世界大战时期苏式卡宾枪、设置路障，以及其他的实战技能。一旦成年男子都上了前线，我们这些青少年就要担负起保卫家园的责任。事实上，学习射击给我带来的最大好处是可以不时有借口不去上课。那时在以色列，职业高中组织野营，都要求会打枪的学生参加并且担任警卫。这给了我们这些会打枪的学生一个特权，可以因此请几天假，跟着出去徒步旅行，游山玩水。因此，只要有机会，我就报名参加，哪怕缺席考试我也要去。[1]

有一次，在这样的野营中我遇到一个女孩，野营结束时我已经喜欢上了她。只可惜她比我低一级，我们的课程安排不一样，我没法经常见到她，不知道她是否也对我有好感。于是，我与同龄的所有平凡男孩一样，设法打听到了她的一门选修课，然后也报名参加。

离我们住的镇子大约两公里的地方住着一个人，我们叫他"养鸟人"。童年时代，他孤苦伶仃地生活在东欧，经历了纳粹的大屠杀。为了躲避纳粹的迫害，他逃进森林，与鸟兽为伴，反而觉得更安全、舒心。后来，他经历千辛万苦来到以色列，决心尽自己最大的努力，让周围孩子的童年更加美好，不用再像他当年那样受苦。他收集世界各地各种各样的鸟类，请孩子们来体验美妙的鸟类世界。我喜欢的那个女孩经常到养鸟人的禽舍做义工，于是我也和她一起去打扫鸟笼，给鸟喂食，给参

观者讲述鸟类的故事，最有意思的是，看着鸟儿孵蛋、成长，了解它们之间怎样交流。过了几个月，我终于明白，我和那个女孩不会有什么进展，但我和鸟儿却有了感情，于是我又在那里继续工作了一段时间。

几年以后，我出院了，也决定给自己买一只鹦鹉。我选了一只体形稍大一点儿的，非常聪明的亚马逊鹦鹉，并给它起了个名字叫让·保罗[2]　。它长得很漂亮，羽毛几乎都是绿色的，只有翅根部位有点儿淡蓝色、黄色和红色羽毛，我们相处得很愉快。让·保罗很喜欢说话，无论谁走到笼子跟前，它都设法挑逗卖弄，吸引人和它玩。只要我一走近笼子，它就会马上靠过来，低下头，把脖子露给我，我一面用手指轻轻地梳理它脖子上的羽毛，一边像哄小孩那样哄它说话。我洗澡时，它总是爱跟着我飞进洗澡间，我把水花溅到它的身上，它便会高兴地抖抖羽毛。让·保罗非常喜欢和人交往。如果让它独自在笼子里待得太久，它就会用嘴啄自己的羽毛，每当它感到无聊时就会有这类举动。我发现，鹦鹉特别需要经常进行一些脑力活动，于是我买了几种玩具专门供它玩，帮它解闷儿。其中有一个游戏叫“寻找美食”，由不同颜色的木块组成，一层比一层小，好像金字塔的形状。木块中间用绳子连起来。每一层上都有数目不等、一厘米深的“美食洞”，里面可以藏鹦鹉喜欢的食物。要想找到好吃的，让·保罗就必须掀开木块才能发现小洞，这对于鹦鹉来说并不容易。在以后的几年里，“寻找美食”和其他的类似游戏一直伴随着让·保罗，逗它开心，使它好奇，让它在这个环境里过得更有意思。

那时我并不知道，“寻找美食”游戏的背后有一个意义重大的原理。“反寄生”——这个术语是动物心理学家格伦·詹森创造的，指的是他发现的一种现象，即动物更愿意自己去寻找食物，而不愿意吃身边盘子里放着的、现成的相同食物。

为了更好地理解劳动换取食物的愉悦，让我们一起回到詹森20世纪60年代第一次关于成年白鼠劳动嗜好的实验。我们假想你是参加詹森实验的白鼠，你和你的啮齿类朋友在笼子里生活了10天，每个笼子里的白鼠（生活条件与你们的正常状态差不多）每天中午12点（你不知道究竟是几点钟，但还是慢慢学会了时间的概念）都会从一个很和气的、穿白大褂的人那里准时获得10克很好吃的实验室饼干。几天后，你便习惯了每天中午期待着食物到来，每当穿白大褂的人快出现的时候，你的肚子就会咕噜咕噜作响——詹森正是要把你们带进这种状态。

一旦适应了每天中午12点吃饼干的行为模式，事情马上就变了。有

一天，到了你最饿的时候，那个人不来了，一直过了一个小时，他才出现，把你从笼子里取出，再放进一个“斯金纳箱”里。你简直饿坏了。这个箱子是著名心理学家伯尔赫斯·弗雷德里克·斯金纳发明的，所以他的名字也就成了箱子的名字。箱子并没有什么特别（和你住过的那个差不多），但有两个地方不同，你还不知道。一是它装有一个喂食器，每隔30秒就会投放一次食物。太妙了！另外就是它有一根撬杆，不知为什么放了块白铁片，好像是个暗门，把它给挡住了。

开始，你对撬杆不感兴趣，但是喂食器真是太吸引你了，你几乎一直待在它的旁边。它过一会儿就会投放一次吃的，一直到你吃完50个小饭团。然后又把你放回原来的笼子，再把你那一天食物不足10克的部分补发给你。

第二天，午饭时间过了，这个人仍然没给你喂食，下午一点过后，他又把你放进了斯金纳箱。你不但很饿而且很难受，因为这一次，喂食器不投放食物了。怎么办？你在箱子里转来转去，突然发现那块小白铁片不见了，露出下面的撬杆。你不经意地按了一下，喂食器马上投下一个饭团。太妙了。你又按了一下。啊，天哪！又出来一个饭团。你按了一下又一下，吃得兴高采烈，但是忽然灯灭了，同时喂食器也不再投放饭团了。你很快就懂得，只要灯一灭，无论你怎么按动撬杆，也按不出吃的来了。

就在这时，穿白大褂的人打开箱子顶部，放进来一个小白铁桶。你连看都不看，只希望撬杆赶快恢复正常，能按出吃的来。你按了又按，但是仍旧没有动静。只要灯不亮，按撬杆就一点儿用处也没有。你在箱子里四处转，一边低声诅咒着走到小桶旁边。“喔，天哪！”你自言自语，“里面全是饭团，得来全不费工夫！”正在你开怀大嚼的时候，灯一下子亮了。这时你意识到你有两种选择。你可以继续吃桶里的饭团，也可以回去按撬杆从喂食器里得到吃的。

你如果是这只白鼠，你该怎么办？

假定你和詹森进行实验的那200只白鼠中的199只一样，你就不会在小桶里一直吃到底。或早或晚，你终究还是会回去按撬杆找吃的。如果你和44%的白鼠一样，你就会按更多次撬杆，从喂食器那里获取超过食量1/2的饭团。还有，一旦你开始按撬杆，就不会轻易回到小桶旁边，尽管桶里满是现成的食物。

詹森发现（随后的许多实验也证实了）很多动物，包括鱼类、鸟类、沙鼠、家鼠、田鼠、猴子，以及猩猩，通常更愿意通过长时间、非直接的途径获得食物，而不愿意通过短时间、直接的方式来获得食物 [3] （事实上，参与实验的各种动物中唯一喜欢不劳而食的，你可能会猜到，是猫）。这就是说，只要不是难度太大，鱼类、鸟类、沙鼠、家鼠、田鼠、猴子以及猩猩等，通常愿意通过劳动获取食物。

上述内容再次把我们带回让·保罗那里。如果它是只经济上理性的鸟，并且只愿意少出力多得到食物，它就会直接从它的笼子里的食物盘里找食吃，根本不会去理会“寻找美食”游戏。而事实刚好相反，它一连几个小时地玩“寻找美食”游戏，因为游戏给了它一种有意义的方式，既能得到好吃的东西又打发了时间。它不仅非常高兴，还学到了本领，从某种意义上，可以说是“挣饭”养活自己。 [4]

传统经济学的基本观点是一切生物都力图用最小的努力追求最大的奖赏，“反寄生”的概念与此相左（唯一值得一提的理性动物似乎是猫）。根据传统经济学观点，一切花费，包括能量，都应视为成本，这样说来，鱼类、鸟类、沙鼠、家鼠、田鼠、猴子以及猩猩等的表现，就都是毫无道理的。它们既然可以不费力气地得到同样，甚至更多的食物，为什么还要工作（觅食）呢？

我把“反寄生”现象讲给一位理性经济学界的朋友（不错，我还有几个这样的朋友）听，他立即向我解释詹森的实验结果实际上与传统经济学理论并不矛盾。他耐心地向我讲解为什么詹森的实验与经济学问题无关。“你看，”他说，就像对小孩子说话一样，“经济学理论研究的是人类的行为，而不是老鼠或者鹦鹉的行为。老鼠的大脑很小，几乎不存在新皮层 [5] ，因此毫不奇怪，这些动物意识不到它们可以白白得到食物。它们弄不清楚。”

“不管怎么说，”他接着说，“我确信如果找正常人来重新进行詹森的实验，你就不会发现这种‘反寄生’效果。我百分之百地肯定，如果你用经济学家来进行实验，就会看到他们绝对不会白出一点儿力气！”

最后一句他算说对了。我一方面感觉，把我们关于动物的研究结果代入人类与工作的关系之中是可行的，另一方面，我也明白，对成年人的“反寄生”现象进行实验同样是可行的（我还明白，我们无法拿经济学家进行这一实验。归根结底，我们无法把对经济学家的实验结果放到非

经济学家身上）。

你怎样认为？人类总的来看是会表现出“反寄生”的特点，还是更加理性？你呢？

“意义”的激励作用不可小觑

戴维走了以后，我开始思考他和德芙拉的失望现象。工作成果是否有机会被人们看到和欣赏（即激励），对他们的积极性有着巨大的影响。我想弄明白，除了薪金，还有什么东西能赋予工作意义？是集中参与产生的微小满足吗？事实上，我们和让·保罗一样，不管从事什么工作都能较好地完成，即使有困难。我们喜欢的或许就是这种挑战的感觉（这种感觉产生的意义比较小，可以称作一般的意义）？或者只有重大的事情才会使我们觉得有意义，我们可能希望别人，特别是我们比较看重的人，能对我们的努力成果给予高度评价？可能我们需要幻想我们的工作将来某一天会影响很多人，它会在更广阔的环境里具有价值（我们是否可以将它称作重要意义，或者意义）？这些因素非常可能存在。但是从根本上说，我认为即使普通意义也足以刺激我们的行为。只要事关自我形象，就能够激励我们付出更多的努力。

我们举一个写作的例子：很久以前，我写学术论文是为了晋升。但我也希望，现在仍然希望，我的论文能在世界上产生一定影响。如果我在写论文时就知道根本不会有人看，我还会费神费力地写吗？（阅读学术论文的人确实不多，但教授总是希望除了学生外，还会有其他人读。）如果我明明知道这本书根本没有人读，那会怎么样呢？我还会写它吗？

我是真的非常喜欢自己所从事的研究工作，我认为它非常有意思。亲爱的读者，一提及我这20多年的研究生活，我就感到非常兴奋。我肯定，我的母亲一定会阅读这本书 [6] ，但我还是希望至少另外一些人也会想要读它。不过，要是我明知道不会有人读，会怎么样？如果克莱尔·瓦赫特尔（哈珀–柯林斯出版社负责我这本书的编辑）决定把我的这本书塞进抽屉，不出版了，然后把稿费付给我，会怎么样？我还会在灯下忙到深夜，赶着写这一章吗？绝不可能。生活中我做的很多事情，包括写博客、写文章，还有你正在读的这本书，都受到自我激励的驱动，它把我的努力与某种意义联系在一起，我希望读者能从我的字里行间找到

它。没有读者，我不可能有目前这样的工作积极性。

博客的魅力

现在我们来看博客。博客的数量实在惊人，好像人人都有博客或者都打算开博客。为什么博客会这么流行？不仅是因为很多人有写作的欲望，毕竟，早在博客出现之前人们就在写作了。但是博客与其他形式的写作相比有两大显著的特点。第一，人们有了一种希望或者错觉，一个人的博客总会有人看到。通常来说，只要博主点击“发表”，世界上所有的人就都能看到，那么多的人都在网上，总有人，起码有几个人，会不经意地点开这篇博客。的确，博客的“点击率”在博客世界是个巨大的激励因素，因为博主可以确切地看到有多少人读了他的帖子。博客还让读者能够发表意见和提出评论，使博主有了确切的读者，使读者成为作者，双方都感到满足。多数博文的阅读量都很少，可能只有博主的母亲或者最好的朋友才会读，但即使只有一个读者，与根本没人看相比，似乎也能促使千千万万的人写博客。

组装生化勇士

和戴维见面的几个星期后，我和埃米尔·卡梅尼查（芝加哥大学教授），还有卓瑞森·普雷勒克（麻省理工学院教授）在学校附近的咖啡馆见面。我们讨论了几个项目的可行性，最后决定研究工作积极性减退的问题。我们原本可以探讨更具重要意义的研究，比如说测试从事癌症的治疗、帮助穷人、建造桥梁，以及其他担负人类存亡重要任务的人对自己工作意义的评价。但是，我们还是决定（可能我们都是大学教授的缘故）按照普通意义的效应（我所认为的日常生活与工作中的常见现象）来设计我们的实验方案。我们想探讨较小的变化是如何对工作人员，例如银行经理戴维和编辑德芙拉的工作欲望产生影响的。我们想到一个主意，用一件本来意义就不大的工作进行实验，通过逐步降低该工作的意义来检测人们的反应。

波士顿的这一天并没有什么特别，一个叫乔的机械工程专业高个子学生来到哈佛大学的学生会。他的脸上长了不少青春痘，但这掩盖不住他意气风发的神情。很多人挤在布告栏前面，上面贴着各种宣传单——

音乐会、讲座、政治活动，以及房屋合租信息等，乔的眼光落到一张告示上："有偿装配乐高玩具！"

乔生来就有志于从事工程机械行业，酷爱设计制造。他对任何动手装配的东西都感兴趣，他的童年与乐高玩具相伴始终。6岁那年，他就拆开了父亲的电脑，过了一年，他又把起居室里的立体声音响"大卸八块"。到了15岁，他随意拆装的嗜好已经给家里造成了几千美元的损失。幸运的是，他读大学时为自己的热情找到了发挥的途径，现在终于有了机会，可以尽情地装配乐高玩具，而且还能挣钱。

几天以后，乔按照约好的时间，来到我们进行实验的地方。而且很巧，他被分派进"有意义"的那一组。乔一走进房间，助理研究员肖恩就上前与他打招呼，把他带到一把椅子旁边，给他讲解工作的程序。肖恩先拿一个乐高生化勇士给乔看，对他说他的任务就是装配与此完全相同的玩具——小机器人战士，它由40个部件组成，必须严格按规定组装。然后，肖恩向乔讲解了薪酬的规则。"薪酬的基本规定，"肖恩说，"就是你的计件工资单价随装配数量递减。你装配的第一个机器人，工资是2美元。第一个装完了，我会问你是否愿意装下一个，第二个要减少11美分，你能拿到1.89美元。如果你同意，我就让你装第二个。以此类推，你每多装一个，工资就会减少11美分，一直装到你不想干了为止。这时我们会计算你一共装了多少个机器人，按上面说的规定，付给你应得的工资。时间上没有限制，你可以一直干到认为不合算为止。"

乔点点头，想马上动手干。"最后，还有一件事。"肖恩预先声明，"这些玩具部件供所有参与者使用，因此，在你工作的过程中，我可能会把你装好的机器人拆掉，放回零件盒，重新拿给下一个参与者使用。你都听明白了吗？"

乔很快打开第一个装着塑料部件的盒子，浏览了一遍安装说明书，开始装配第一个生化勇士。很显然，他喜欢手里的工作，看着一个个的部件在自己手中逐步成为形状奇特的机器人。装好了第一个，乔把机器人调到战斗的姿势，向肖恩要下一个。肖恩提醒他第二个机器人的工资（1.89美元），并把第二个盛着部件的盒子拿给他。乔开始装配第二个乐高战士，肖恩则把乔刚装好的机器人放进桌子下面的一个盒子里，准备拆掉给下一个参与者使用。

乔好像在担负一项使命，他一个接一个不停地装配乐高战士，肖恩

则把它们一个一个地放进桌子下的盒子里。装完10个以后，乔对肖恩说他已经完成任务，领到了应得的15.05美元。乔离开之前，肖恩请他回答了几个问题：他对乐高玩具总的评价怎样，是否喜欢刚才的装配工作。乔回答说他是个乐高玩具的爱好者，也非常喜欢刚才的工作，他还准备把这项工作推荐给自己的朋友们。

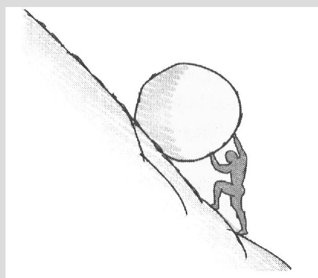
下一个来的是一个叫乍得的年轻人，精力充沛，或者说有些过度兴奋，是个医学预科生。和乔不同，乍得被分在我们内部喜欢称作“西西弗斯”（徒劳无功）的一组。我们想集中观察的就是这一组。

西西弗斯的秘密

“西西弗斯”这个词语源自希腊神话中西西弗斯国王的故事，他因为贪欲和欺骗受到众神的惩罚。西西弗斯不但杀害行人和旅客，诱奸自己的侄女，篡夺哥哥的王位，甚至还捉弄众神。

西西弗斯临终以前，知道自己肯定会下地狱，便偷偷地嘱咐妻子让她答应不举行丧礼安葬他的遗体。到了冥界以后，他又说动好心的冥后帕尔塞福涅，允许他回人间一趟，责问妻子为什么不尽妇道地安葬他的遗体。帕尔塞福涅当然不知道不举办丧礼正是西西弗斯一手安排的，就同意了他的请求，西西弗斯诡计得逞，离开冥界一去不回。但是他最终还是被抓了回来，众神震怒，决定严加惩处，罚他在有生之年，把一块巨石从陡峭的山坡推到山顶，这本身是一项非常艰巨的苦差事。他每次快把石头推到山顶时，巨石就会掉下来，于是他又不得不从头再来。

当然，我们的参与者没犯什么错误，不应该受到惩罚，我们不过是用这个词语指代他们中间那些运气较差的人，因为他们被分到了实验条件比较差的一组。



肖恩给乍得讲解了实验的要求和酬劳的计算方式，内容与他对乔说的完全一样。乍得抓起了一个盒子，把它打开，拿出乐高勇士装配说明书，从头到尾仔细地阅读了一遍，然后决定动手。他先把不同部件分门别类放好，需要哪一件就可以顺手拿到。然后他开始装配，装完一部分再很快地装另一部分。他干得非常轻松，神情愉快，没过几分钟就完成了第一个乐高勇士的装配工作，并按规定交给了肖恩。“这一个是2美元。”肖恩说，“你要不要再装下一个，1.89美元？”乍得热情很高，点了点头，用同样的方式开始装第二个机器人。

肖恩接下来做的完全出乎乍得的预料。乍得正在把第二个乐高勇士的部件分类摆放（注意，下面就是两个组实验条件的不同之处），肖恩把刚装好的机器人一块一块慢慢地拆开，把部件放进原来的盒子里。

“你为什么要拆掉它？”乍得问道，他感到迷惑不解，还有点儿沮丧。

“这是我们已经讲过的工作程序。”肖恩解释说，“我们需要把它拆开，因为在装下一个乐高勇士时可能会用得到。”

乍得把注意力转向他手中正在组装的机器人，不过他组装的积极性明显低了。第二个装完以后，他犹豫了一下。他还要不要组装第三个？过了几秒钟，他说再装一个。

肖恩把原来的那个盒子（里面是乍得已经装好，又被肖恩拆掉的部件）递给他，乍得开始组装。这一次，他干得好像更快了一些，他没有再用刚才的方式，或许他觉得没有必要再那么有条不紊地组装，又或许他觉得分门别类地摆放部件有些多余。

同时，肖恩慢慢地拆掉乍得刚装好的第二个乐高勇士，并把部件放进第二个盒子里。乍得装好了第三个机器人，看了一下，交给肖恩。“现在你挣到了5.67美元。”肖恩说，“你还要装下一个吗？”

乍得拿出手机看了看时间，又考虑了一下。“好吧。”他说，“我还有点儿时间，可以再装一个。”

肖恩把第二个乐高勇士的部件盒再一次地递给乍得，乍得开始装配（乍得这一组的参与者都是反复装配两个机器人，一直到他们表示不干了为止）。乍得勉强把每个乐高勇士装了两次，一共组装了4个，他拿

到了7.34美元。

把钱交给乍得以后，肖恩向他提出了和向其他所有参与者提出的相同的问题，问他是否喜欢乐高玩具及这个实验。

“嗯，我喜欢乐高玩具，但不怎么喜欢这个实验。”乍得耸了耸肩回答说。他把钱塞进钱包，马上离开了房间。

实验结果表明了什么呢？乔和“有意义”一组的其他参与者平均每人装配了10.6个乐高勇士，作为耗费时间的补偿，每人平均拿到14.40美元的回报。尽管随着数量的增加，他们装配每个机器人的报酬降到了原来的一半以下，但他们中65%的人还是选择继续干。与此相对，“西西弗斯”那一组的人很快就停工了。平均来看，这一组每人装配了7.2个机器人（相当于另外一组的68%），拿到了11.52美元。“西西弗斯”一组的参与者中只有20%的人装到了该组平均数的1/2以上。

除了比较两组参与者装配乐高勇士的数量以外，我们还想看看每个人对乐高玩具的喜爱程度，及其对持续工作时间的影响。总的来看，人们普遍认为，越喜欢乐高玩具的人，装配玩具机器人的数量就越多（我们通过对比上面两组数字的相互关系来衡量）。事实的确如此。但我们同时发现，两个组里，喜爱游戏程度与持续工作时间的关系却不相同。在“有意义”一组，二者的相关程度很高；而在西西弗斯一组，相关程度几乎等于零。

上面的分析告诉我们，如果你找的是喜欢某一事物的人（说到底，这些报名的实验参与者之所以愿意参与实验主要是因为实验任务是组装乐高玩具），并把他们放在有意义的工作条件下，那么他们从这个活动中得到的快乐就会成为影响他们努力程度的主要动力。相反，如果你把有同样热情和欲望的人放到无意义的工作条件下，就非常容易扼杀这项活动在他们心中可能引发的快乐。

假想你是个咨询师，参观了两个乐高生化勇士工厂，第一家工厂的工作条件与“西西弗斯”的条件（很可悲，这与许多工作单位的区别不大）非常相似。你在观察了工人的行为之后，很可能会得出这样的结论：工人们不太喜欢乐高玩具（或许还有些厌烦）。要让他们继续从事令自己厌倦的工作就必须要有金钱的激励，而且一旦工资下降到某一水平之下，他们马上就不干了。你把这一结果用PowerPoint制成报告向公

司董事会成员汇报，你想告诉他们每一件产品工资单价的下降，都会严重损害雇员的工作积极性。你由此进一步得出结论，工厂如果要提高生产率，就必须大幅提高工资。

你接着参观了第二家乐高勇士工厂，这个厂的建构与实验中的“有意义”一组更加相似。你可以想象，对于工作的繁重性质、工作的快乐、持续工作所需要的报酬水平，你得出的结论与第一个工厂相比会有什么不同。

这项“咨询”实验其实我们已经做了。我们请实验参与者预测过两个工厂的生产率有何不同。他们的预测基本上是正确的，即“有意义”条件下的产量比“西西弗斯”条件下的要大。但是他们对于两者的差别程度估计不足。他们以为，“有意义”一组每人最多能多装一两个机器人，但事实上是平均多装3.5个。这一结果表示我们能够认识到意义的作用，即使它表现得不是很明显，也能对积极性产生影响，只是我们对它的力量估计远远不足。

从这个角度，我们把乐高玩具实验的结果当作现实工作来考虑一下。乔和乍得同样喜爱乐高玩具，报酬也一样。他们都知道装配的成品不会长期存在。唯一的不同在于乔可以保持一种幻觉，以为他的劳动是有意义的，因此就能高高兴兴地继续装配玩具。乍得则相反，眼看着自己装好的机器人被一块一块地拆掉，让他认识到自己的工作毫无意义。[7] 即使与乍得一组的参与者也明白自己做的这一切纯属无聊（他们不过是拿乐高部件组装东西，而不是设计拦河大坝、抢险救人，或者发明新药），目睹自己的产品被拆掉对积极性也是极大的一种伤害。首先，它把参与者从装配乐高玩具中得到的快乐扼杀得一干二净。实验得出的结论与戴维和德芙拉的遭遇一致。如何把愉悦转化成工作的意愿，在很大程度上取决于我们对于自己劳动意义的认识。

我们既然已经打碎了1/2参与者的童年回忆，下面就让我们来进行同一实验的另一种形式。这一次的实验多少是按照戴维的情况设计的。我们又在学生中心设了个实验区，但是，给他们做的是另一项工作，而且将其分成了三种不同条件。

我们制作了一种试卷，由任意顺序排列的字母组成，我们要求参与者找出两个“s”字母相连的地方。我们告诉他们每张试卷上有10处，他们必须把10处全都找到才算答对。计算报酬的方式是：答对第一张试卷

0.55美元，第二张0.50美元，以此类推（从第12张起没有任何报酬）。

对第一组（我们称之为“关注认可”组），我们要求学生先在卷子上写下自己的姓名，然后再开始寻找相连的“s”。他们每答完一张，就把它交给实验主持人，主持人把试卷从头到尾看一遍，点下头表示认可，然后把试卷翻过来，卷面朝下放到一沓厚厚的已经答完的试卷上面。对第二组（我们称之为“不予理睬”组）的要求与第一组基本相同，但是不要求参与者在试卷上方写自己的名字。他们答完题交上试卷，实验主持人顺手把试卷放到一沓纸上面，连看都不看。第三组叫“粉碎试卷”组，名称就不吉利，我们的做法的确更极端一些。参与者答完试卷交给实验主持人，主持人根本就不往之前参与者答好的试卷上放，不仅连看都不看一眼，而且会随手将其塞进碎纸机，当着参与者的面把它粉碎掉。

仅仅因为是否得到认可就会产生很大的不同，这对我们触动很大。基于乐高勇士实验的结果，我预料到“关注认可”组的参与者成绩会最好。不出所料，他们完成的数量比“粉碎试卷”组多得多。我们查看他们中有多少人一直做到每张试卷的报酬仅为10美分才停止（恰巧也是第10张试卷），发现“关注认可”组中大约有1/2（49%）的人完成10张试卷以上，而“粉碎试卷”组的这一数字却只有17%。一点儿也不错，寻找相同字母可能既快乐又有意思（如果你得到认可），但也可能使人痛苦（如果你的劳动成果，试卷，被粉碎）。

“不予理睬”组的参与者又怎么样呢？他们的劳动成果没有被粉碎，但是也没有得到反馈和肯定。他们每人答了多少张试卷呢？他们这一组的成绩是与“关注认可”组的参与者相似，还是因为受到冷遇，所以成绩与“粉碎试卷”组的那些人差不多呢？抑或“不予理睬”组的这些人的成绩处于其他两个组之间？

结果表明，“关注认可”组的参与者平均完成了9.03张试卷，“粉碎试卷”组完成的是6.34张，“不予理睬”组的参与者（请击鼓致敬）平均完成6.77张（只有18%的人做完10张或更多）。这种结果说明，“不予理睬”组完成的数量与“粉碎试卷”组的非常接近，而与“关注认可”组的成绩相去甚远。

实验给我们的启迪是：无论正面还是负面，要吸取工作的意义其实非常容易。如果你是一个经理，成心想破坏雇员的积极性，只要毁掉他们的劳动成果就够了。如果你想做得巧妙一些，对他们的劳动成果不闻

不问也可以。相反，如果你想调动他们的积极性，让他们和你齐心协力，那么你必须重视他们，重视他们的工作，重视他们的劳动成果。

我们还可以从另一个方面去考虑“试卷”的实验结果。“粉碎试卷”组的参与者很快会发现他们可以作弊，因为别人对他们的工作不屑一顾。事实上，根据传统经济学理论，“粉碎试卷”组的参与者只要意识到有机会作弊，他们就会这样做，而且会一直做下去，能拿到多少钱就拿多少。“关注认可”组的持续工作时间最长，而“粉碎试卷”组干得最少，这一事实进一步说明在劳动生产领域，人类的积极性是一个复杂的问题，不能把它简单地推断成“干活挣工资”这样的交换行为。相反，我们应该认识到劳动意义对工作的影响，或者更重要的是，完全去掉劳动的意义对工作的影响，这种影响的力量比我们通常预想的要大得多。

劳动分工与劳动的意义

我发现上面两个实验的结果一致，意义上的微小差别竟然会产生如此大的影响，这实在令人感到惊讶。而组装乐高玩具的“西西弗斯”一组丝毫感受不到工作的乐趣更是让我目瞪口呆。我不断地反思戴维、德芙拉和其他人的状况，突然想到了我的行政助理——杰伊。

从理论上说，杰伊的工作很简单：他负责管理我的实验账目，给参与者发放酬金，订购实验用品，以及安排我的旅行。不过，要求杰伊使用的信息技术却把他的工作变成了“西西弗斯巨石”。他使用的思爱普财务软件要求他每天在规定的电子表格中输入各种数字，并把电子表格发给另外的一些人，等他们在表格上加入一些数字后，杰伊还要把表格发给另外某个人审核确认，之后再发给下一个人，由这个人最终结账付款。本来工作的意义就不大，而可怜的杰伊在其中又只做了一小部分，所以他从来没有看到劳动的成果，也不会有任何成就感。

麻省理工学院和思爱普公司那些可敬的人为什么要设计这样的制度呢？他们为什么要把工作分成这么多的小部分，让每个人只负责一小块，不让他们看到工作的全貌和进展的情况呢？我猜这与亚当·斯密提出的效率概念有关。1776年，亚当·斯密在《国富论》中争辩说，劳动分工这种方式在生产过程中对提高生产效率能起到难以置信的作用。作为一个例子，我们可以考虑一下亚当·斯密对大头针工厂所做的观察：

> “大头针制造业是极微小的，但它的分工往往能引起人们的注意。所以，我用它来举例。一个劳动者，如果没有受过专业训练（分工的结果，使大头针的制造成为一种专门的职业），又不知道怎样使用专业机械（使这种机械有发明的可能，恐怕也是分工的结果），那么纵使竭力工作，可能一天也造不出一枚大头针，要做20枚，简直是天方夜谭。但按照现在经营的方法，不但这种作业已经成为专门职业，而且这种职业又被分成若干环节，其中大多数也成为专门职业。一个人抽铁线，一个人拉直，一个人削尖线的一端，一个人磨另一端，以便装上圆头。要做圆头，就需要有两三种不同的操作。装圆头，涂白色，以及包装，这些都是专门的职业。这样，大头针的制造就被分为了18种操作。在有些工厂，这18种操作分由18个工人完成。固然，有时一人也能兼做两三种。我见过一个这种小工厂，只雇用10个工人，因此在这个工厂中，有几个工人兼做两三种操作。在这样一个小工厂工作的工人，虽然穷困，必要的操作机械设备也很简陋，但他们如果勤勉努力，一日也能成针12磅，照每磅中大约有4 000枚中等针计算，这10个工人可一日成针48 000枚。”

我们把工作分解成较小的部分，可以创造局部效率；每个人都可以对他所从事的一小部分工作越来越熟练。（亨利·福特和弗雷德里克·温斯洛·泰勒把劳动分工的概念扩展到生产线，发现这种方式可以减少错误，提高生产率，使大批量制造汽车和其他产品成为可能。）但是我们通常意识不到，劳动分工同时也要求人类付出代价。早在1844年，德国哲学家、政治经济学家、社会学家、人道主义者、政治理论家、革命家、共产主义之父卡尔·马克思就指出了“劳动异化”问题的重要性。在马克思看来，被异化的劳动者与他自己的生产活动、劳动目标以及生产过程相分离使得工作成为非自发性的活动，因此劳动者就无法对劳动产生认同或者领略到劳动的意义。

我并不是一个马克思主义者（尽管很多人认为学术工作者全都是马克思主义者），但我认为我们不应该低估马克思关于异化的概念在劳动领域里的作用。实际上，我怀疑异化的概念在马克思的时代并不那么重要，那时的雇员即使再努力，也很难发现工作的意义；而在今天的经济中，我们的工作变得需要想象力、创造力、思想，以及一天24小时的全身心参与，马克思对异化的强调成为劳动构成中的重要成分。我还怀疑亚当·斯密对劳动分工效率的强调与他所处的时代关系更密切，因为他谈

及的劳动多数以简单生产为基础，与今天的知识经济关系不大。

从这一角度出发，在我看来，劳动分工是以人工为基础的技术所带来的危险之一。现代IT（信息技术）基础架构让我们能够把工作分解成非常细小的部分，使每个人的那一小部分工作变得越来越专业和精细。这样做对公司来说是有风险的，因为这会使雇员失去顾全大局的责任心和目标感，以及成就感。如果人类是机器人，那么只要有高度的劳动分工就足够了，但若考虑到内在激励因素和意义对于积极性和生产率的重要性，高度分工这种方式就有可能起相反作用。缺少了意义，专业人员就可能会觉得自己好像电影《摩登时代》中查理·卓别林扮演的角色——一切都由工厂的齿轮控制，他们根本不会有全心全意工作的愿望。

给工作赋予意义

通过上述角度来观察劳动市场，就很容易看到一些企业（尽管并非有意）正在以各种方式压制雇员的积极性。你只要稍微想一想你所工作的地方，肯定会想出不少例子来。

这种观点有些令人沮丧，但它有时也让我们感到乐观。说到底，我们一生的很多时间都在寻求意义——无论它多么简单、多么微不足道。乐高玩具和相连“s”实验的结果已经显示出增强积极性的真正机会和摧毁贡献感的危险。如果企业真的想让工人有产出，就应该努力使他们感到工作的意义——不仅仅通过愿景规划，而且要让雇员有成就感，确信只要做好工作就会得到肯定。这些都将对雇员的满足感和生产率产生巨大的影响。

关于意义和成就感重要性的启迪来自我科研中的偶像之一——乔治·勒文斯坦。乔治发表了关于一项特别困难，并且极具挑战性的登山运动的报告。无论是珠穆朗玛峰还是乔戈里峰，攀登过程都绝非轻松愉快。他指出，登山过程“自始至终充满无穷无尽的痛苦”。但是，这一运动可以带来巨大的成就感（晚会餐桌上的绝好话题）。达成目标在人性中根深蒂固——大概与鱼类、沙鼠、田鼠、家鼠、猴子、猩猩和鹦鹉乐于自己觅食一样。乔治曾经写道：我个人猜测，朝着既定目标努力与最终达成目标的干劲是“密不可分”的。人类就像多数动物甚至植物，为一系列复杂的内部稳定机制所维持，以保持体内系统的平衡。登山运动中的艰难困苦，例如饥饿、干渴和痛苦，就显示出这种内部稳定机制，它可以

激励人们为生存而奋斗……那么，对于达成目标的本能需要，可能不过是从另一侧面显示生物的这种应付困难的倾向——在本案例中，就是如何实施激励行动的问题。

经过对我所学到的这一切进行反思，我决定设法结合环境背景来让杰伊加深对工作意义的体验。我每周都会花一些时间向他解释我们从事的实验，为什么做这些实验，从实验中可以了解什么。我发现杰伊在听了实验介绍之后很兴奋，也乐于谈论实验问题，不过几个月以后，他就离开麻省理工学院攻读新闻学硕士学位去了，因此我不知道我付出的努力最终成功与否。放下杰伊不说，我一直在用同样的方法对待现在我身边的同事，包括我目前的助手梅根·霍格蒂，她真了不起，真是我的得力助手。

到头来，我们的实验结果表明，即使意义很小也足以使我们努力向前。说到底，经理人员（也包括配偶、老师和家长）最重要的可能不是加重工作的意义，而是要注意不要破坏工作的过程和环节。或许就像古希腊名医希波克拉底所说的，“要养成两种习惯——治病救人，起码不能害人”，他的教导在医学上和工作中同等重要。

---

[1] 现在挑选的警卫都是年龄较大，更加成熟的人。

[2] 我也说不清当时为什么要给雌性鹦鹉起个法国男人的名字。

[3] 作为一名家长，这里说的应该能够对我们如何让孩子吃饭有所启发，不过实际效果怎样，我还说不准。

[4] 我做烹调实验时也和让·保罗一样。实事求是地说，从任何一家饭店买的菜都比我做的强，但我觉得自己动手做菜确实更有意义，心情更愉快。

[5] 新大脑皮层是大脑进化的最新部分，是人类大脑与其他哺乳动物最本质的区别之一。

[6] 我很清楚地记得，有一次母亲主动当听众，让我试讲主客观可能性的问题。结果我刚讲了10分钟，她就已经进入梦乡，真是令我灰心。

[7] 我猜“鸭子测试法”（如果它长得像鸭子，游泳像鸭子，叫起来像鸭子，那它很可能就是鸭子）是确定工作意义最好的方法。而在我们的实验中，两种条件只是意义大小的不同，而不是有与无的区别。

第三章
宜家效应
为什么我们会高估自己的劳动成果？

每当我走进宜家，脑子里就会涌现渴望改善住房条件的想法。这个自己动手组装家具的超大型低价商店就好像成年人的巨大玩具城堡。我徜徉于琳琅满目的各种展示间，想象着如果把这些新颖的书桌、灯具或者书橱放到我的家中会是怎样一番景象。我非常喜欢仔细观赏卧室展示区里价格适中、时髦雅致的梳妆台，亲密接触一尘不染的厨房设备展区内各种厨具和摆满盘子的橱柜，这些橱柜都可以自己动手组装。我觉得一股冲动涌上心头，真想把满满一卡车的家具拉回去将房子填满——小到价格便宜、色彩鲜艳的浇水桶，大到几乎能顶到天花板的雕花大衣橱。

我并不经常光顾宜家，确有需要才会去。有一次，我在那里买了个超现代瑞典式分类储物柜，打算用它来存放家中到处乱扔的小孩玩具——需要自己安装的玩具柜。我把它带回家，打开包装箱，把安装说明书看了一遍，然后动手用各种安装螺栓把它组装到一起（我现在有了自知之明，承认自己的装配手艺不敢恭维，但还是从组装过程中感受到了乐趣——或许是出于对童年时代乐高玩具的回忆）。遗憾的是，部件的标注不如我原来想的那么清楚，而安装说明又过于简略，尤其到了那些关键的步骤之时。就像生活中的很多经历，安装过程鬼使神差，就像墨菲定律说的一样：只要是我硬着头皮按直觉安上的木板或者拧上的螺栓，结果肯定是错的。有时候我立即就能发现自己的错误，但大多数时候要过了三四步才知道，不得不拆掉重新再来。

不管怎样，我喜欢解决猜谜一类的问题，把组装宜家家具权当大型的七巧板游戏。不过，把螺栓从一个孔里反复拧进拧出打乱了我的计划，有时还让人有点儿窝火，耗费的时间也比我预计的长得多。到头来，我终于看到了我亲手装好的玩具柜。我把孩子的玩具收拾起来，仔细地放进去。我对自己的成就感到自豪，甚至过了好几个星期，我只要从它旁边经过，就会不禁露出得意的笑容。客观地看，我很清楚它在我买的家具中绝非上乘，而且我一没有参与设计，二没有测量尺寸，三没有拉锯操刨，甚至连个钉子也没敲进去。但是，我觉得仅仅因为花费了

几个小时的工夫和力气，就把我和玩具柜的距离拉近了，我对它的感情比对家中其他家具的感情都深。我想，如果它有感觉，也会比其他家具更喜欢我。

烤炉里的诀窍

对自己制作和拥有的物品感到骄傲，是人类拥有的一种根深蒂固的情感。我们亲手做了一顿饭，打了一个书橱，会春风得意地自言自语，“这是我做的，真值得骄傲！”问题在于，为什么我们有时候会把某个东西看作自己的，有时候又不这样认为？我们在制作过程中要投入到什么程度才能心安理得地为它感到自豪？

如果把创造过程用标尺衡量，而其中一端是制作即食芝士通心面的话，我个人认为，这没有什么技术含量，也花费不了多少力气：认准包装，从货架上取下来，付钱给收银员，拿回家，打开盒子，把水烧开，把面煮熟滤掉水，加上奶油、牛奶和橘黄色的调料，搅拌均匀，上桌。因此，这样做出来的东西很难让人把它看成自己的作品，并且为它自豪。而标尺的另一端，是从头到尾自己动手做的食物，例如，慈祥的老祖母满怀深情精心烹调的鸡汤面，用自家后院里采摘的柿子椒和苹果做的馅饼，那么在这种（少有的）情况下，我们会理所当然地认为它是自己的作品，并为此感到骄傲。

不过，更有意思的例子是什么呢？比如做饭，如果在上面那两个具有代表性的例子中进行选择会怎样？如果我们“照方配药”，使用的是买来的现成调料加上花园里的新鲜香草碎末和帕马森干酪薄片又会怎样？如果再添上点儿烤甜椒呢？从商店里买的甜椒与自家园子里种的有区别吗？简而言之，我们在制作过程中要有多大的投入，才会把它视为己出，并为它感到骄傲呢？

为了了解所有权和自豪感的基本成分，我们来回顾一下半成品的历史。自20世纪40年代后期，各种“即食”烘烤配料（馅饼脆皮、饼干粉等）一上市，就在美国得到广泛应用，从流动点心车、食品店，到家常餐桌，随处可见。不过，并非所有的配料制品都能受到同样的欢迎。家庭主妇们尤其对蛋糕配制粉持保留态度，虽然它只需要加水调和就可以入炉烤制。有的市场研究人员怀疑这些配制蛋糕粉是否太甜或者添加了太多人工色素，但是谁也无法解释为什么那些馅饼脆皮和饼干粉（其实

与蛋糕粉的配方基本相同）卖得很火，而蛋糕粉却少有人问津。为什么那些家务繁重的主妇做馅饼时并不在意脆皮用的是不是配制粉，而对蛋糕那么敏感呢？

一种理论是蛋糕粉的问题恰巧说明在蛋糕制作过程中有个分界点，到了这一点，女人们就会感觉蛋糕不是她们“亲手做的”了。正像美食作家劳拉·夏皮罗在她的《烤炉里的诀窍》一书中所指出的，饼干和馅饼脆皮虽然重要，但它们本身毕竟不是一道独立菜品。一位家庭主妇可以很高兴地面对别人的称赞受之无愧，尽管她的菜品里包含某些采购来的成分。不过，蛋糕却经常作为一道独立的点心被端上桌子。更重要的是，蛋糕还含有某种感情意义，它通常象征“特别纪念”。 [1] 用“只不过是”买来的配制混合粉制作生日蛋糕——我们的家庭“面点师”绝不会（或者当众承认）做出这样的事来。不但她本人会觉得丢脸和愧疚，她的客人也会感到失望，认为桌上的东西并不是特意为他们准备和制作的。

那时，有位叫欧内斯特·迪希特的研究人员猜测，如果把蛋糕粉的部分配料去掉，让主妇们可以根据各自的喜好添加配料，就可能会解决这个问题。 [2] 这一主张被人们称作“鸡蛋理论”。一点儿也不错，品食乐公司在把配方里的蛋黄去掉，让主妇们自己加入鲜鸡蛋、牛奶、食用油后，蛋糕粉的销量立即大增。对于20世纪50年代的主妇们来说，在蛋糕粉里加入鸡蛋和其他一两种配料就足以把蛋糕从“柜台货”提升为拿得上台面的家制点心，即使只是对蛋糕的配方进行了小小的改动。在餐饮方面，人们本能地希望食物是自己做的，又希望操作简便省力，你们看，美食作家贝蒂·克罗克提出的“贝蒂教你给家人烹调幸福”这个口号是多么聪明！活儿还是你干的，只不过由食品服务企业帮你节约了点儿时间而已。这没有什么可丢脸的，是吧？

一方面，人们希望事情是自己做的并为此自豪，另一方面，人们又想尽量减少厨房劳作，如何在两者之间取得微妙平衡？我认为，有一个人最清楚。此人就是以“半成品烹饪”而闻名的桑德拉·李，她已经发现了准确计算平衡点的公式并申请了专利：半成品烹饪“70/30黄金分割原理”。李认为，疲于奔命的厨师为了节约时间如果在烹调过程中用了70%的半成品（蛋糕粉、瓶装蒜茸、罐装海员式沙司）和30%自己别出心裁的加工（在蛋糕粉里加点儿蜂蜜和香草末，在海员式沙司里加点儿鲜罗勒），也一样能够感受到创造的快乐。普通人在看到这一原理后兴奋不已，而美食家和食客们却感到沮丧，因为她一语道破了商场采购品与个

性化处理之间的准确量化关系。

我们拿桑德拉·李的“香甜巧克力松露球”食谱来举例。

用时：15分钟

难度：易

成品数量：36枚松露球

用料：

1大杯（16盎司）巧克力霜

3/4杯绵白糖

1茶匙香草精

1/2杯无糖可可粉

制作方法：

取两张点心板，上面垫羊皮纸。把巧克力霜、白糖和香草精放入大碗，用手动搅拌器搅匀，之后用餐匙挖成松果大小的圆球，摆放到点心板上，再均匀地撒上一层可可粉，用纸盖好，放入冰箱，过一阵即可食用。

桑德拉·李对“鸡蛋理论”进行了完善，向“黄金分割原理”的信奉者们展示了如何投入最少的劳动把没有个人痕迹的点心做成“自己的”。她的电视节目、杂志撰文，以及不计其数的食谱书籍都为此提供了明证：在烹饪这一活动的心理过程中，厨师是否加上“专属”自己的一勺，就是成品归属的关键。

对所有权的自豪当然绝不仅限于女人和厨房。当地的汽车公司（一家比较男性化的公司）对鸡蛋理论做了进一步延展。这家小公司可以让你亲自设计，并用大约4天时间造出自己的汽车。你可以先选择基本配置，按自己的品位设计定做其他配件，还可以将当地的地域和气候特点考虑进去。当然你无须亲自动手，有一群专家会帮助你完成。当地汽车公司这一高招背后的真谛是让客户亲身经历自己汽车的“诞生”，与某种宝贵的切身体验紧密相连。（想一想，有多少男人把汽车称作“我的宝贝儿”？）这真是了不起的创新策略！你在制造汽车的过程中所投入的时间和精力会让你把汽车当成你的孩子，像心肝宝贝一样去关爱呵护。

当然，有时我们觉得珍贵的东西会把我们从愉悦的依恋转化为完全不能自拔的痴迷，就像托尔金的作品《指环王》三部曲里咕噜姆的魔戒。不管是一枚魔戒、一辆倾心制造的汽车，还是一块新地毯，珍贵的物品可以把某些人的心完全抓住。如果你沉湎于对物品的过度迷恋，请跟我说：这不过是____（自己填空：一辆车、一块地毯、一本书、一个玩具盒……）。一般而言，能够认识到珍贵物品对我们的影响是件好事，无论是愉悦的依恋，还是不能自拔的痴迷。

我爱自己折的千纸鹤

投入劳动会产生依恋，这种看法当然不是今天才有的。在过去的几十年里，有很多研究能够证明无论在哪个领域，劳动的增加都会导致价值的提高。 [3] 例如，人们为了加入某一团体所做的努力，诸如，加入联谊会或者获得终身教授资格，这种努力越艰难、越痛苦、越屈辱，成员们对该团体就越珍视。另一个例子就是当地汽车公司的顾客，他们花费50 000美元，用了好几天的时间来设计并制造自己的汽车，他们可能会对自己说："我为了这辆车把吃奶的劲儿都使出来了，它可真是我的无价之宝。我一定要好好地爱护它，一辈子守着它。"

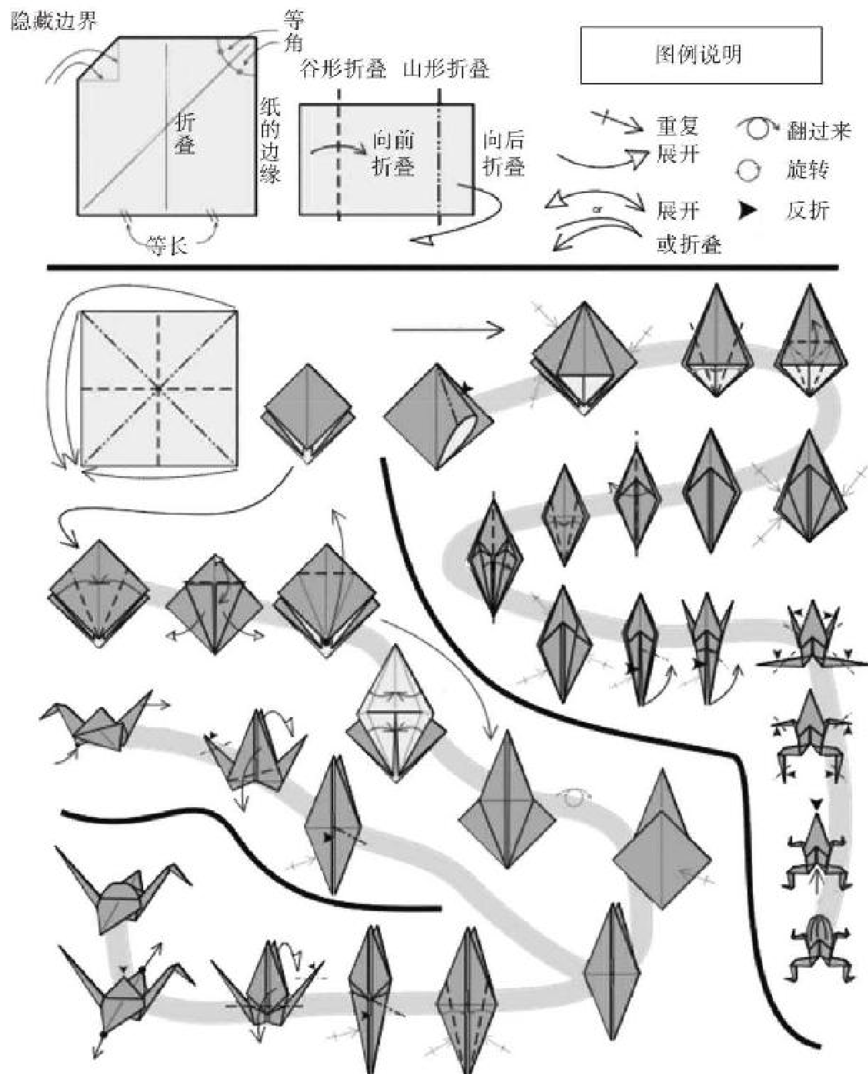
我把家里那个漂亮玩具柜的故事讲给麦克·诺顿（他当时是麻省理工学院的博士后，现在是哈佛大学商学院教授）和丹尼尔·莫孔（当时是麻省理工学院博士生，现在是耶鲁大学的博士后研究员）听，最终发现我们都有类似的经历。我相信你也一定有这样的经历。比如说，你在伊娃姑妈家做客，看到她家的墙上挂着很多家庭艺术作品：装裱画框的油画、手工制作的水果、漫不经心涂抹出湖边几棵树的水彩画，还有隐约可以看出的人物素描，等等。看着这些从美学上来讲名不副实的"艺术作品"，你想不通姑妈为什么要把这些作品挂到墙上。但你走近细看，发现画作底部用花体签的是姑妈的名字。你恍然大悟，姑妈不仅审美眼光怪异，而且对自己的作品也缺乏自知之明。"喔，天哪！"你朝着她脱口而出，但又马上改口，"画得真好。这真是你画的吗？真是……嗯……不可思议！"听到有人称赞她的画，伊娃姑妈非常得意，给你端来了她亲手做的葡萄干燕麦小点心，她的烹调手艺与绘画相比，实在是好太多了。

我和麦克、丹尼尔认为人们对自己制作的东西产生依恋这一概念值得验证，我们特别想搞清楚劳动促进喜爱的过程。于是，第一步（如同

所有重要实验一样），我们先要给这种效应设定一个代号。为了纪念实验灵感的起源，我们决定把劳动引起的对价值的高估称作“宜家效应”。不过，我们的最终目的并不仅仅是记录宜家效应的实验过程。我们真正要弄明白的是宜家效应所引发的价值高估是基于情感的依恋（“尽管书橱歪七扭八不太结实，放不了多少书，但它毕竟是我装起来的”），还是基于自欺欺人（“这个书橱比创意家具店里出售的那个价值500美元的也差不到哪里去”）。

为了和上文说到的伊娃姑妈的艺术题目保持一致，我和麦克、丹尼尔去了当地一家艺术品商店寻找实验材料。考虑到油画和泥塑可能会把手和衣服弄脏，我们决定用日本折纸工艺来进行实验。几天以后，我们在哈佛大学学生活动中心设立了一个临时实验室，招募学生制作纸青蛙和纸鹤（两种作品的复杂程度相同）。我们告诉参与者，按实验规定，他们完成的作品属于我们，但事后他们有机会通过竞拍买回自己的作品。

我们告诉参与者，他们将会在电脑上进行竞拍，使用贝克尔–德古鲁特–马萨克规则拍卖方法（规则以发明人命名），然后我们简要地向他们做了介绍。简而言之，在参与者对某一件折纸作品出价后，电脑会自动给出一个任意数字，如果参与者出的价格高于这个数字，他（她）就可以按照电脑给出的价格付钱，买下这件作品，如果参与者出的价格低于这个数字，就不必出钱，也得不到作品。使用这一规则的理由是为了最好地保护参与者的利益，让他们根据自己的意愿出价——一分不多，一分不少。 [4]



折纸操作指南

最早来到临时实验室的学生叫斯科特，所学的专业是政治科学，他摩拳擦掌跃跃欲试。我们给他讲解了实验要求和拍卖规则，之后把折叠纸青蛙和纸鹤的操作指南交给他。你手头如果有合适的纸张，不妨也试一下。

我们把斯科特放到“创作者”一组，他严格遵循操作指南的步骤，每一步都对照图示，没有一点儿马虎。最后，他折出了一个相当标准的纸青蛙。我们问他出价多少（按贝克尔–德古鲁特–马萨克规则），他停了

一下然后很有把握地说："25美分。"他出的价格与该组的平均出价（23美分）差不多。

就在这时，一个叫贾森的学生走到桌子旁边看了看斯科特的小小作品。"这个纸青蛙你出价多少？"实验主持人问他。贾森只是路过，他处在"非创作者"的状态下，他的任务只不过是评估斯科特的作品值多少钱。贾森拿起那个折纸作品仔细地看着：头部折得不错，但两条腿有点儿不对称，他甚至从青蛙的后面推着它，让它向前跳了一下。最后，他（按贝克尔–德古鲁特–马萨克规则）给出了5美分，这也正是"非创作者"那组人给出的平均价格水平。

很清楚，处于两种不同状态下的人对价格的估计截然不同。像贾森这样的非创作者，只是把这些不专业、皱巴巴的折纸看成地下实验室里邪恶科学家研究出的"变种"纸张。而在折纸作品的创作者眼中，它们却非常值钱。但是，我们仍然无法从出价差别中确定估价差异的原因。是不是仅仅因为创作者们大都喜欢折纸艺术，而非创作者（他们没有机会尝试折纸）对折纸艺术没有兴趣？或者两组人对折纸艺术的兴趣相同，但创作者仅仅因为自己亲手制作了这些折纸，而对其更加喜爱？换一种说法，斯科特这一组人是喜欢所有的折纸作品，还是仅仅喜欢自己的作品？

要回答这些问题，我们请了两位折纸大师制作了一些纸青蛙和纸鹤。然后，我们请另外一组非创作者对这些制作精美的艺术品客观地出价竞买。这一次，他们的平均出价是27美分。这些非创作者对专业水平的折纸作品给出的价格与斯科特对自己的业余水平作品的出价（23美分）接近，而这一价格远远高于非创作者们对业余作品的出价（5美分）。

这一结果向我们表明，制作者对自己作品的估价带有相当大的偏见。非创作者认为业余水平的作品毫无价值，但是对真正的专业艺术品却大加赞赏。与此相对，制作者们把自己的折纸作品看得与专业作品一样高。创作者与非创作者对折纸艺术的总体观点似乎没有什么不同，但是，创作者们对自己的作品更加偏爱。

总而言之，这些实验表明，一旦我们制作出某种物品，事实上就会把它看得更加可爱。就像古阿拉伯谚语所说的那样："即使再丑陋的猴子，在母亲的眼里，它也是美丽的羚羊。"

定制、劳动与爱

汽车工业刚刚诞生时，亨利·福特发表了他语带双关的名言：“顾客想要什么颜色的（T型车）都可以，只要是黑色的就行。”制造单一颜色的汽车能压低成本，让更多的人买得起汽车。随着制造技术的发展，福特公司无须增加太多成本就可以制造出不同型号的各类汽车。

斗转星移到了今天，成百万计的产品任你挑选。例如，你走在纽约第五大道上，商店橱窗里各式各样的女鞋日新月异、争奇斗艳，让你目不暇接。不过，越来越多的公司邀请客户参与生产设计，这种展示的模式也在改变。由于互联网技术和自动化的发展，生产商给顾客提供机会，让他们根据个人的兴趣爱好创造适合自己特点的产品。

我们考虑一下“匡威你制造”（Converse.com）这家网站，你可以在这里设计制作自己喜欢的休闲运动鞋。你选中了自己喜欢的式样（普通款或特别款，低腰、高腰、特高腰）、材质（帆布、皮革、翻毛），然后兴致勃勃地按图索骥，从色板上选择颜色和图案，点击鞋子的某一部分（鞋里、橡胶底沿、鞋带），把各个部分按你的喜好进行装饰。匡威让你按自己的品位设计鞋子，提供的产品不仅是你最喜欢的，而且是独一无二的。

越来越多的公司开始实行这种客户化的定制方式。你可以自己设计厨房的橱柜，定做自己的汽车，自己的鞋子等。如果你跟随大众对这种量身定做赞赏不已，你可能就会认为完美的客户定制网站就应该洞察一切——能很快猜测出你最喜欢的鞋子，并且让你几乎不费吹灰之力就能得到。这听起来确实很有趣，不过如果你最终习惯于这种高效的量身定做方式，就会享受不到宜家效应的好处，那就是，因为制作某一物品时投入了自己的金钱和劳动从而对它更加喜爱。

这么说，商业公司是否就应该要求顾客完全自行设计，并且亲自动手制作所有的产品呢？当然不是。毫不费力与费心劳力之间有种微妙的关系。让人们投入太多劳动，可能会把他们吓跑；投入得太少，就可能会让他们失去量身定制、个性化，还有依恋产品的机会。问题取决于工作的重要程度和某一类产品需要的个人投入。对我来说，用特定的想法来买鞋或买自己装的积木式玩具柜或许正好是解决这个问题的最佳平衡方案；如果投入再少一点儿就不能激发我对宜家效应的渴望，如果投入再多一点儿就会迫使我放弃。随着商业公司开始了解客户化定制的真正

好处，它们可能会推出更能反映客户特点、产品价值更高和可以享受的产品。 [5]

在下一个实验里，我们想测试一下剔除所有个人定制因素以后，创作者对自己作品价值的高估是否继续存在。于是，我们要求参与者按照乐高原装玩具拼装小鸟、鸭子，或者直升机。选择乐高玩具符合我们非量身定制的目标，因为参与者必须按照操作指南拼装玩具，没有自我发挥的余地。如此一来，所有作品看起来就会完全相同。因此有可能你会预测，创作者仍然对自己的作品出价过高，尽管事实上所有作品看上去并没有什么区别。

这次实验的结果表明，制作过程中的劳动在人们爱上自己作品的过程中是至关重要的一个因素。量身定制是导致人们过高估价自己作品的另一种力量，但是没有这一因素，人们也会这样。

理解估价过高的原因

折纸和乐高玩具的实验告诉我们，在制造某种物品时投入的劳动会使我们对它产生依恋，随之而来的是我们对它过高的估价。下一个问题是：对于这种因制作而生的爱意和高估其价值的倾向，人们能否意识到呢？

举个例子，你对自己孩子的看法。假定你与大多数家长一样，对自己的孩子视若珍宝（起码在他们进入桀骜不驯、无法无天的青少年时期之前是这样的）。如果你意识不到自己对孩子估价过高，就会导致你错误地（可能是不靠谱地）坚信别人也和你一样，认为你的孩子人见人爱、聪明绝顶、才艺超群。相反，如果你意识到自己对孩子评价过高，就会发现，当然不无遗憾，别人并没有像你一样，看到孩子背后闪亮的光环。

作为一个经常乘飞机旅行的家长，我经常遇到喜欢向他人展示自己孩子照片的家长。一旦飞机到达9　000米的正常巡航高度，我就会打开笔记本电脑，电脑里存有许多孩子们的照片和录像。我的邻座旅客不可避免地会瞥视电脑显示屏。只要留意到他显露出一丁点儿兴趣，我就会开始连续播放世界上最可爱的小宝贝——我的儿子和女儿的幻灯图片。当然了，我认为邻座旅客会注意到这两个小家伙是多么聪明伶俐、与众

不同，他们的笑脸多么迷人，他们穿着万圣节服装的小模样多么可爱，等等。有时候，邻座旅客在欣赏过我的孩子的照片后，会提议我也看看他孩子的照片。看了一两分钟，我心里就会开始嘀咕：“这个人怎么了？我真的就要花25分钟一直盯着这些和我毫不相干的孩子的照片吗？我还得干活儿呢！这该死的飞机到底什么时候才能降落？”

事实上，我猜测，对自己孩子的才能与缺点根本看不到或者完全了解的人并不多，但我敢打赌，多数家长属于舐犊情深（偏爱自己的儿女）而缺乏自知的那一类。家长们不但认为自己的孩子是地球上最可爱的，他们还相信别人也这么认为。

这可能也正是欧·亨利的小说《红毛酋长的赎金》非常吸引人的原因所在。故事里，两个贼想发笔横财，绑架了亚拉巴马一个头面人物的孩子，并索要2 000美元赎金。孩子的父亲拒绝付钱，而绑架者发现这个红头发孩子（红毛酋长）实际上很愿意跟着他们。不仅如此，这个孩子还是个非常难缠的臭小子，喜欢搞一些刁钻古怪的恶作剧，把他们俩弄得狼狈不堪。绑架者降低赎金，而红毛酋长继续捣乱，搞得他们心神不宁。最后，孩子的父亲提出让绑架者付给他250美元就领回孩子，尽管红毛酋长不肯离开，但最终他们还是把他扔下，逃之夭夭了。

现在，假想你是新进行折纸作品实验的参与者，你刚刚完成了你的纸鹤或者纸青蛙作品，并进入了拍卖环节。你给自己的作品出了非常高的价格。你是否能意识到自己出价过高，而且别人对你作品的评价与你的不同？或者你认为别人同样对你的作品感到亲切？

为了弄明白这一点，我们比较了两种不同形式的拍卖结果，即“最高价拍卖”和“次高价拍卖”。这里我就不讲解两种规则的技术细节了，[6]简言之，你如果使用“次高价拍卖规则”，你只需要仔细考虑自己认为这个纸制小宝贝值多少钱即可。[7]与此对照，如果你使用“最高价拍卖规则”，你就不仅要考虑你对作品的珍爱程度，同时也要考虑别人会出什么价格。我们为什么要把事情弄得这么复杂呢？理由如下：如果创作者能意识到只有他们自己才会过高估计作品的价值，那么他们在“次高价”拍卖时的出价就会更高（价格由他们自己说了算），而在“最高价”拍卖时出价较低（他们还要考虑别人的估价）。与此不同，如果创作者并没有意识到只有他们自己高估了折纸作品的价值，并认为别人的观点和他们的相同，那么他们在两种拍卖规则下的出价就应该是一样的。

这么说，折纸作品的创作者们能认识到别人对他们作品的评价与他们本人的不同吗？我们发现，创作者们在单纯考虑自己对作品评价（次高价拍卖）时的出价，与同时考虑别人出价（最高价拍卖）时的出价相同。在两种拍卖规则下出价相同表明，我们高估了自己作品的价值，而且，在很大程度上，人们是意识不到这一倾向的；我们错误地认为别人也同样喜欢我们的作品。

结果的重要性

我们对于创造和估价过高的实验，使我想起我在住院时学到的一些本领。在我经受的许许多多痛苦和讨厌的活动中（早上6点被唤醒验血，痛彻心扉地拆绷带，可怕的治疗方法等），有一种不算痛苦却非常枯燥的治疗方法叫作职业理疗法。一连几个月，职业理疗师都会把我安排到一张桌子旁边，让我把100只螺栓和螺母拧到一起，把一些带“维可牢”搭扣的木块与别的木块黏在一起再分开，把楔子插进孔里，还有其他类似的任务，不做完不准离开。

康复中心的走廊对面是儿童活动区，专门教那些存在发育障碍的孩子学习各种实践技能。为了争取能做一些比拧螺栓更有意思的事情，我决定争取参加他们那些更吸引人的活动。在后来的几个月里，我逐步学会了使用缝纫机、做针织活儿，以及一些简单的木工活儿。当时，我的双手活动不便，所以这些活动对我来说并不容易。我做出的东西往往和原来预想的不一样，但我还是竭尽全力地想要做成点儿什么。沉浸在这样的活动中，职业理疗的过程从无聊乏味的日常活动变成了我想要做的事情。尽管职业理疗师有时候还要把我拉回去做那些伤脑筋的活动（他们假定那些活动的心理治疗价值可能更高一点儿），但我认为自己亲手制作的作品所给我带来的愉悦和骄傲是别的活动无法相比的。

我最大的成就是使用缝纫机，经过一段时间的操作，我可以缝制一些枕套和新潮别致的衣服送给朋友。我的缝纫作品就像前面实验参与者的折纸，很不专业。枕套的四角看起来并非整齐的直角，衬衫的尺寸也不是很准确。但不管怎么说，我仍然对自己的作品感到自豪（送给朋友容·维斯伯格的蓝白花夏威夷式衬衫尤其令我骄傲）。归根结底，我在制作过程中投入了难以估量的心血。

一晃20多年过去了，我仍然清楚地记得我做的那件衬衫，记得缝制

过程的每一步，直到最后做成。事实上，我对它产生的依恋连我自己都感到吃惊：几年前，我问容是否还记得我给他做的那件衬衫。我至今记得清清楚楚，而他却只有模糊的印象了。

我还记得在康复中心做的其他几样东西。我试着编织一块地毯、缝制一件夹克，还想做一套木制象棋。我拥有满腔热情，并且花费了很大的力气，但后来发现这都不是我力所能及的，因此我最终选择了放弃。有意思的是，每当回忆起那些没有完成的作品时，我并不会感到特别依恋。不知是出于何种原因，尽管没有完成，但我在它们身上也投入了难以计算的劳动，不过对这些未完成的艺术品我总是爱不起来。

关于康复中心的回忆使我怀疑，我们只有把作品完成才会高估它的价值，这一点是否很重要？换句话说，要想获得宜家效应，我们的努力必须获得成功（即使成功仅仅意味着把事情做完）。

根据我们从宜家效应得出的推断，投入的劳动越多，凝聚的价值越高，感情就越深。这也就是说，要在日常生活中增加自豪感和专属感，你需要更多地动手参与创作。不过，如果仅仅投入劳动还不够怎么办？如果完成作品是对它产生依恋的关键因素怎么办？如果真是这样，那么我们不仅应该考虑自己已经完成的作品，还应该考虑那些制作到一半被丢在车库里好几年的东倒西歪的书架、不像样子的绘画雕塑，还有咧嘴歪脖的陶艺花瓶。

当然，劳动投入、完美结果和对成果价值的高估之间的联系并不局限于现代社会。1600年前后，一位英国剧作家写了一部喜剧，剧情是一位国王和他的三个侍从分别追求一位公主和她的三个侍女的故事。有两个理由可以证明这部喜剧非常特别。第一，剧中的对白非常粗俗，令人难以忍受，因此很多人断定这位剧作家当时初学写作。第二，也更重要的是，与大多数人所期望的终成眷属、皆大欢喜的大团圆结局不同，这位剧作家在结尾时让公主和侍女对那几个男人说："我们不知道是否应该把你们的话当真，如果你们真的想娶我们，一年零一天之后我们再谈。"尽管在整整的五幕剧里，小伙子们每件事做得都很得体，但他们最终还是没把姑娘们追到手，全剧就这样结束了，所有努力都白费了，历尽曲折还是好梦难成。

到底是哪个蹩脚的剧作家写了这部失败的喜剧？你可能会这样问。是威廉·莎士比亚，他把这部戏称作《爱的徒劳》。顺便提一句，这部戏

被贬低诽谤了大约200年，直到今天也很少上演。我只能猜测，如果男主角们的求爱努力不是白费，而是如同人们所预期的那样，人们会更快地喜欢上这部戏——《爱的徒劳》可能早就成了莎翁的名剧了。

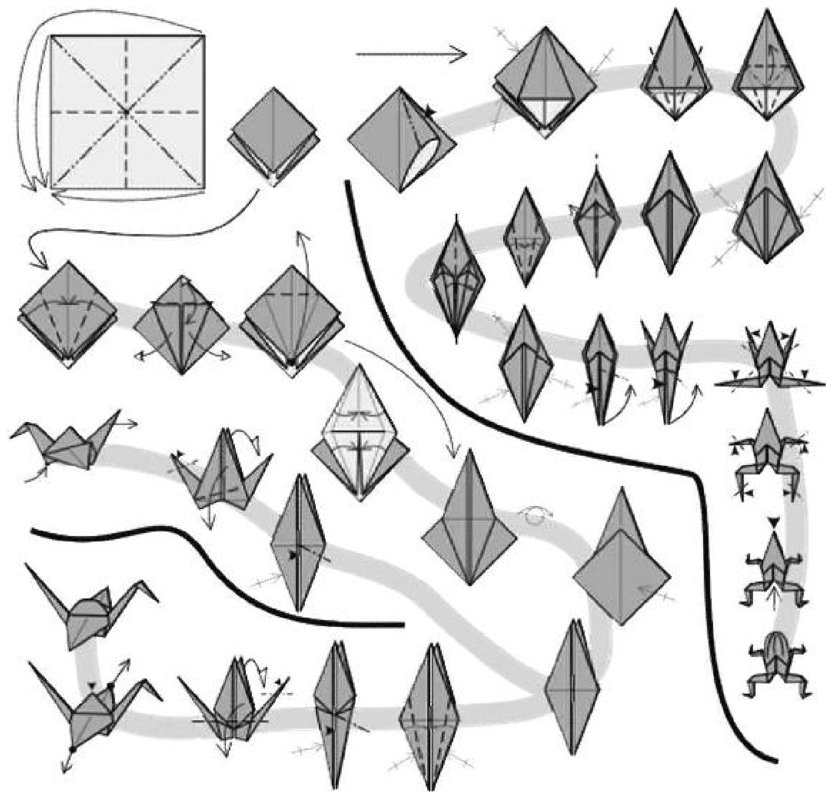
从另一方面来看，或许莎翁想证明一点：我们在工作中做出的努力，不管是建筑、烹调，还是求婚，只有成功了才会增加我们的依恋。

为了弄清工作圆满完成是不是爱上我们作品的关键因素，我和麦克、丹尼尔进行了一次与原来折纸实验相似的实验，但是又对实验做了一个重要的补充：我们在实验中增加了失败的因素。我们特意编写了另一版本的操作指南，与宜家的安装说明不同，我们删去了某些重要信息。

若想进一步了解，请仔细看一下我们为“困难”组的参与者准备的操作说明。取一张21.6厘米宽、28厘米长的纸，把它裁成边长21.6厘米的正方形，按照下页图中的操作指南去做。

如果你折的青蛙更像一只被卡车压过的手风琴，请不要灰心。大约有一半拿到这份“困难版”操作指南的参与者费尽力气制作的作品都会奇形怪状，剩下的参与者根本就没有完成，到头来，只不过是纸上多留了几道莫名其妙的折痕而已。

你把这份“困难版”操作指南与原来那份“容易版”操作指南对比一下，很容易就能发现被删掉的内容。“困难”组的参与者不知道一端是箭头，另一端是小十字的图标代表重复，也不知道三角形空心箭头代表展开。



折纸操作指南

实验进行了一阵，我们有了三组人员：一组拿到“容易版”操作指南，顺利完成了作品；一组拿到“困难版”操作指南，勉强完成了作品；第三组拿到“困难版”操作指南，最终没有完成作品。处于“困难”一组的人，很明显，相比于那些很容易就能制作质量很好的纸鹤或者纸青蛙的人，需要付出更大的努力，因此也更加珍视来之不易的作品，是这样吗？那些拿到“困难版”操作指南却仍竭力完成作品的人，与那些付出很大努力但最后没有成功的人有什么不同？

我们发现，“困难”组成功完成折纸的人比“容易”组参与者对自己的作品的珍视程度更深，而“困难”组没有完成作品的人比“容易”组的人更不珍惜自己的作品。这样的结果显示，投入更多努力确实能增加我们的依恋，但必须是在经过努力最终获得成功之后。如果努力没有获得成功，对作品的依恋程度将急剧下降（这就是爱情游戏中让对方难以得手的策略往往会成功的原因。如果你在心仪的人追你的道路上设置一些障碍让他们追得更辛苦，他们就一定会更加珍惜你。从另一方面来说，如

果你把他们逼到绝境还一个劲儿地拒绝他们，那你就别指望说“我们只做朋友”）。

爱与付出

我们的实验展示了人类努力的4条重要法则：

- 我们对某一事物付出的努力不仅会给它带来改变，也改变了自己对它的评价。
- 付出越多，产生的爱恋越深。
- 我们对自己的作品估价过高，这一偏见深入骨髓，误以为别人也和我们的看法相同。
- 如果付出巨大的努力仍然没有获得成功，我们就不会感到过多依恋。

根据这些实验结果，我们可能希望重新审视关于劳动与休闲的概念。传统经济学的劳动模式宣称人们就像迷宫通道中的白鼠一样；我们投入劳动于任何事物都会以失去舒适的休憩为代价，造成不快的后果——焦虑和紧张。如果我们信奉这一模式，就会努力使享受最大化，我们就应该竭尽全力避免过多投入工作，增加即时休闲。可能很多人因此认为理想的休假就是在异国海滩上懒洋洋地躺着，享用别人送上的莫吉托鸡尾酒。

同样，我们认为自己不喜欢组装家具，于是就买现成的家具。我们想看环绕立体声电影，又嫌安装4个立体声音响系统与电视太麻烦，于是就雇人替我们安装。我们喜欢坐在花园里与鲜花绿草相伴，又不想从事开垦空地或平整草坪的脏活儿累活儿，于是就花钱雇园丁来割草种花。我们想享受一顿美食，但是又嫌买菜做饭太麻烦，于是就在饭店或者用微波炉热些即食食物充饥。

可惜的是，我们得到了休闲时光，却失去了意义更深的劳动享受，因为事实上，劳动经常可以产生长远的满足。当然，可能别人在电工和园艺方面比你内行（对我来说确实如此），不过你必须问自己：“如果自己动手干，是否会更喜欢新电视、音响设备、花园、饭菜？”如果你想得

到更大的享受，有些事自己多出点儿力还是值得的。

该怎样对待宜家效应呢？当然，有时家具组装起来很难，说明书印得不清楚，按图索骥也不容易。不过既然喜欢“半成品”家具，我就准备好要在上螺栓、螺母时出点儿汗，在组装下一个书橱的过程中，我可能仍然手忙脚乱，不过说到底，我还是希望能爱上自己亲手组装的现代艺术家具，并且获得长远的享受和回报。

---

[1] 一般来说，我们经常过多地根据结尾来评价某一事件的整体。从这个角度来看，蛋糕作为一顿饭的最后一道菜品，它有着特别重要的意义。

[2] 这一原则对男人也适用。我这里拿主妇举例，是因为家庭主厨以女性为主。

[3] 正如我们在第二章中所讨论的，甚至连动物都在以不同形式表达它们更喜欢通过自己劳动得来的食物。

[4] 请注意，贝克尔–德古鲁特–马萨克规则与随机分布状态下的次高价拍卖规则相似。

[5] 关于量身定制的危险，以及对自己的创造陷入过度喜爱的风险，请参阅《怪诞行为学：可预测的非理性》中我对房子进行过度装修的故事。

[6] 这两种拍卖的区别比较复杂——威廉·维克利阐述了其中的某些细微差异，并因此获得了1996年诺贝尔经济学奖。

[7] 这种拍卖规则与易贝网使用的拍卖规则，以及我们先前使用的贝克尔–德古鲁特–马萨克规则相似。

第四章
不在这里发现的偏见
为什么“我”的点子比“你”的要好？

我经常向企业管理人员展示各种研究成果，希望他们能把一部分研究成果应用到产品开发中。我不但希望他们能在工作中应用这些理念，还希望他们能和我分享将这些理念应用到实践中的故事。

在一次座谈中，我向银行管理人员推荐了一些方法，以便让消费者多储蓄，而不是鼓励他们工资一到手就马上花光。我分析了机会成本（“今天买了汽车，将来我需要将钱用在别的地方，该怎么办”），以及我们都会遇到的困难。我提出了一些方法，让银行方面用来具体陈述眼前花费与为明天存钱这两件事之间的相互关系，这样讲解可以帮助客户改善财务决策。

不过很遗憾，银行经理对我说的并不太热心。我想打动他们，忽然记起了马克·吐温的一篇文章——《傻子国外旅行记》。马克·吐温在文章中盛赞德国的火炉，同时感叹美国人居然还在用烧木头的硕大火炉，而且需要专人一天到晚地照料：

> 地球某一地区的宝贵的创新产品，别的地方很久也学不去，真令人莫名惊诧又感觉不可思议。这种现象并非局限于某个社区，某个国家——宇宙间比比皆是。事实上，人类不单需要很长时间才能引进宝贵的创新产品——有时候他们甚至拒不引进。
>
> 以德国火炉为例，它像一座巨大的白瓷纪念碑坐落于房间一隅，高高耸立，直顶天花板，庄严，冷漠，使人想到死亡和坟墓，德语地区以外，你还能在哪里找到这种火炉？我敢肯定，在非德语地区根本见不到。但是毫无疑问，它是迄今为止人类发明的最好的火炉，使用最方便，而且最实惠。

按照马克·吐温的说法，美国人瞧不起德国火炉是因为他们自己设计不出更好的火炉。同样，我面对的是一张张漠然的面孔，就像风平浪静的海面。我给银行经理们出了一个好点子——不是含糊的意向，而是有

实实在在的数据支持的主张。银行经理们背靠座椅不置可否，根本不考虑它的可行性。我不禁怀疑，他们对此缺乏热情是不是因为这个主意是我的，而不是他们想出来的。事实果真如此。我是否应该设法让这些经理认为主意是他们的，或者起码有一部分是他们的？这样是否就能让他们有兴趣尝试一下？

眼前的情景让我想起了不久前联邦快递的一则广告。一群穿着衬衣打着领带的雇员坐在会议室的桌子周围，着装更加正式的老板宣布开会的议题是节约成本。一个表情忧郁的鬈发雇员提议："我们应该与联邦快递设立一个网上结算账户，这样可以节约10%的运费。"其他雇员鸦雀无声地盯着他们的老板，看他如何表态。老板默默地听着，双手交叉地抱在胸前，一脸沉思状。过了一会儿，他做了个强调的手势，把手像刀一样从空中劈下——接着，把忧郁雇员的原话重复了一遍。屋里顿时响起一片谄媚的附和赞扬声。忧郁雇员争辩说建议是他提出的。"可是你说的时候没有这样。"老板一边回答，一边又做出了刚才那个强调的手势。

在我看来，这则愚蠢的广告表明了一个重要的问题：人们会如何对待自己和别人的意见。怎样才能使人们想出一个主意，至少要让他们认为这个主意是他们自己想出来的，从而认可它的价值？这个问题到底有多重要？

人们对自己创意的偏爱现象难逃商界人士的法眼，而且就像其他重要的业务运作一样，这种现象也有一个非正式的术语："孩子是自己的好"法则。这一法则的中心就是："如果不是我（我们）发明的，那就没有什么价值。"

任何方案都可以，只要，它是我提出来的！

在了解了人类对亲手制作有形物品的依恋（见本书前一章关于宜家效应的论述）后，我和史蒂芬·斯皮勒（杜克大学博士生）、蕾切尔·巴坎决定对人们依恋自己思想的过程加以考察。我们特别想测试创立独特思想的过程与亲手制作玩具柜是否一致。

我们请《纽约时报》科学专栏作家约翰·蒂尔尼在他的博客上发了一个链接，邀请读者参加关于思想的研究。链接所显示的页面内容向数千名跟帖的读者提出了当前存在的一些普遍性问题，请他们对某些解决方

案进行评估。他们中有的人提出了自己对问题的解决方案，有的则对史蒂芬、蕾切尔和我提出的方案做出了评价。

在第一次实验中，我们给一部分参与者依次列出了三个问题，每次提出一个问题，启发他们独立回答每一个问题的解决方案（我们把这一组称作“创作者”条件）。问题如下：

问题一： 如果不采取严格的限制措施，怎样才能让社区居民节约用水？

问题二：个人怎样做才能促进“国民总体幸福指数”的提高？

问题三：要改造闹钟让它更加高效，你有什么新奇的招数？

在参与者们提出自己的解决方案以后，我们让他们回头对自己方案的可行性和成功的可能性逐一打分。我们还问他们愿意贡献多少时间和金钱来推广自己的每一个解决方案。

对于“非创作者”，我们要求另一组参与者阅读同样的问题，但不要求他们提出解决方案。他们只需对我和史蒂芬、蕾切尔所提出的解决方案的可行性和成功可能逐项打分。同样，我们也会问他们愿意贡献多少时间和金钱来推广每一个解决方案。

“创作者”一组的参与者都认为自己的方案更可行、更有可能成功。相对于我们提出的方案，他们对推广自己的每一个主意所愿意贡献的时间和金钱更多。

上面的证据支持了我们对于“孩子是自己的好”的假定，我们由衷地感到高兴，但是我们还不能确定为什么参与者们会有这样的感觉。客观地说，他们的创意可能真的比我们的更高明。但即便他们的创意没有我们的高明，他们的感觉也可能与他们的独特世界观和评判标准相适应。这种现象叫作“异质相斥，同质相适”。举一个极端的例子，假想一位虔诚的宗教信徒对“个人怎样做才能促进提高‘国民总体幸福指数’”这一问题的回答是每个人都应该天天去教堂做礼拜；一位顽固的无神论者的答案则是让大家都不要信教，而是致力于健康的食谱和有计划的锻炼。每个人都偏爱自己的主张——不是因为这是他（她）想出来的，而是该主张与他（她）的潜在信仰和偏好相适应。

我们很清楚，对第一次实验的结果，需要做进一步的深入探索。我们还不清楚参与者对自己的创意情有独钟的原因当中客观因素的比例占多少，“同质相适”的比例占多少；如果认为创意是自己的，这种专属权的因素又占多少。为了把实验的焦点集中到“孩子是自己的好”这一假定上，我们需要设计一种实验方法，把客观因素和“同质相适”的因素排除在外（这样做并不是说这两种因素在现实世界中不起作用——当然有作用。我们只是想测试一下“孩子是自己的好”这一假定是否是导致过高评价的另一种力量）。

为了达到这一目的，我们设计了下一个实验。这一次，我们要求每一个参与者仔细考虑，并且评价6个问题的解决方案（我们上面实验用过的三个问题再另外加上三个问题，参见下面的问题列表及我们提出的解决方案）。这一次我们不再把参与者分成“创作者”与“非创作者”这两种角色，我们让他们兼任两种角色（我们称之为“被试内设计”）。先让每个参与者对我们对其中三个问题的解决方案做出评价（把他们放进“非创作者”的角色中）。然后，其余的三道题，如同其他实验，我们要求参与者提出自己的解决方案，再逐一进行评价（也就是说，对于这三道题，他们的角色是“创作者”）[1]。

进行到这一步，实验过程似乎与第一个实验基本相同。下面的一个重要区别是剔除可能出现的不同解释。我们想让参与者自己提出解决方案，以便认为主意是自己的，但我们还想让他们做出和我们完全相同的方案（这样，主意高明与否就与“同质相适”两种因素无关了）。我们怎样才能有这样的妙招？

在告诉你之前，请先看一看后面的6个问题。请记住，参与者只能看到附带我们提出的解决方案的三个问题，剩下的三个问题需要他们自己提出解决方案。

问题**1**： 如果不采取严格的限制措施，怎样才能让社区居民节约用水？

我们的解决方案： 用家庭废水净化成的中水浇灌草坪。

问题**2**： 个人怎样做才能促进“国民总体幸福指数”的提高？

我们的解决方案： 随时随地做善事。

问题**3**： 要改造闹钟让它更加高效，你有什么新奇的招数？

我们的解决方案： 如果闹钟响了你还接着睡，闹钟就会自动发邮件通知你的同事们你睡过头了。

问题4： 怎样使社会服务网站既保护你的隐私，又不影响信息流通？

我们的解决方案： 启用严格限制的默认设置，用户需要时有权放松这些限制。

问题5：公众怎样才能收回那些“浪费”掉的政治竞选经费？

我们的解决方案： 质询候选人他们的竞选广告费用与慈善捐款是否匹配。

问题6： 如何鼓励美国人多储蓄以备退休后使用？随便举个例子。

我们的解决方案： 在办公室聊天时，多和同事们谈谈储蓄问题。

对于三个需要参与者提出解决方案的问题，我们在每一个问题后面附加了由50个单词组成的词汇表，并且要求参与者只能用表中的词来组成解决方案。这张词汇表的巧妙之处是它包括了我们解决方案里用到的单词，其余的都是它们的同义词。我们这样安排就是想让参与者感觉方案是属于他们的，同时保证内容与我们的方案相同。

例如，看一看如何用下面词汇表中的单词来回答“如果不采取严格的限制措施，怎样才能让社区居民节约用水”这个问题。

浇灌	草坪	家庭	净化成	用	废水	中水	的	再生的
处理	循环的	浇水	依靠	淋浴	重复	流下	花园	庄稼
向	用过	多数	半	脏	代替	洁净的	这	家中的
消耗	设置	房屋	一个	已经	灌溉	再次	部分	一部
然后	浇灌	系统	活动	净化	为了	洒水器	其他	洗
如	后院	水管	生成					

如果仔细看过这张词汇表，你可能还会注意到它的另一个巧妙之处。我们把组成解决方案所用的单词放到了词汇表的首行（“用家庭废水净化成的中水浇灌草坪”），这样，参与者们首先看到这些单词，自然更容易把它们组合起来。

我们把参与者对三道问题附带的解决方案和另外三道他们“自己”提出解决方案所给出的评价做了比较。我们再次发现参与者们仍然对自己的方案评价更高。尽管人们认为自己的创意出类拔萃并非由于客观因素或者“同质相适”，但“孩子是自己的好”的这个偏见依然表现强烈。到头来，我们的结论是：一旦我们认为自己制造了某一事物，就会强烈地感到自己已经拥有了它——我们就会开始对“我们”创意的有用性和重要性做出过高的评价。

从50个单词中得到启发，挑选几个词来表达一个主意不算很难，不过还要费点儿事。我们想测试努力程度再小一些是否也能使人们认为主意是他们的——把桑德拉·李“半成品烹饪”的概念拿到创意领域里来。如果我们把解决方案告诉参与者，但把词语顺序打乱，那会怎么样？把词序简单调整一下形成的答案是否足以使人们认为主意是他们的，而因此过高地评价它？例如，看一下我们用过的这个问题：

问题： 如果不采取严格的限制措施，怎样才能让社区居民节约用水？

如果把解决方案写成语义完整的句子让《纽约时报》的读者们进行评价，是否会由于印象不深而影响评价呢？如果把同一句话的单词顺序打乱，让参与者自己重新组织成合乎语法的句子，结果又会怎么样？

这是用语义完整的句子所叙述的解决方案：

我们的解决方案： 用家庭废水净化成的中水浇灌草坪。

下面是同一句子，颠倒顺序后得到的单词，用这些单词造句构成解决方案：

草坪 用 净化成的 家庭 废水 浇灌 中水

颠倒词序能起到关键作用吗？一点儿也不错！事实表明，即使只是简单地重组语句，也足以使参与者感觉主意是他们的，他们在自己重组的句子与我们给出的方案之间厚此薄彼。

哎呀，我们似乎发现，马克·吐温说的真是千真万确。

爱迪生手中的“牙刷”

你也许会问：“难道就没有某些领域，例如科学研究，可以使人们把客观真相作为判断是非曲直的唯一标准，使人类偏好自己见解的弱点得到控制？”

作为一名学术工作者，我很希望对你表明，对自己的见解情有独钟这种倾向在纯粹、客观的科学领域绝不存在。说到底，我们愿意把科学家想象成只注重证据和数据的人，他们摒弃一切傲慢与偏见，以知识进步为己任，为了共同目标而齐心协力。如果真是这样当然再好不过，不过现实并非如此，从事科学研究的是和你我一样的凡人，他们也受到那个每小时20瓦的装置（大脑）和各种偏见（诸如对自己创造的偏爱）的局限。在科学领域里，“孩子是自己的好”这个偏见被戏称为牙刷理论——就是说人人都想要牙刷，人人都需要牙刷，人人都有牙刷，但谁也不想用别人的牙刷。

“别忙。”你可能争辩说，“科学家高度依恋自己的理论绝不是坏事。不管怎么样，这可以激励他们把自己关在实验室和地下室里，夜以继日、成年累月地进行单调乏味的艰苦工作。”不错，“孩子是自己的好”能产生高度的参与意识，并引导人们无怨无悔地坚持自己的（或者他们认为是自己的）信念和创意。

你可能也会猜到，“孩子是自己的好”也会有黑暗的一面。我们来举一个著名的例子，关于一位名人是如何因沉湎于自己的见解不能自拔而由此所付出的代价。查克里·肖尔在《聪明人为什么干傻事》一书里描述了电灯的发明者托马斯·爱迪生在直流电问题上跌的大跟头。一个叫尼古拉·特斯拉的塞尔维亚人来到爱迪生手下工作，在爱迪生的指导下发明了交流电。特斯拉坚持认为交流电与直流电不同，它不仅可以点亮远距离外的灯泡，还能通过同一电网为大型工业机械提供动力。一句话，特斯拉坚称现代世界需要交流电——他说的一点儿也不错。只有交流电才能有足够的规模和广度满足电力的进一步需求。

但是，爱迪生对自己的发明怀有过度保护的心态，他对特斯拉的创意不予理会，说它“非常宏伟，但没有丝毫的可行性”。爱迪生本来可以

申请交流电专利，因为交流电是特斯拉在爱迪生的指导下发明的，但是，爱迪生的直流电情结过于强烈了。

爱迪生贬低交流电，认为它危险，当时也的确如此。人们在碰触直流电线时最多只是感觉被电流猛击了一下——也就是电击，但不会有生命危险。交流电就不同了，人一旦碰触带电的交流电线就可能当场丧命。19世纪初，纽约使用交流电供电系统，人们头顶上到处是纵横交叉的裸露在外的电线。维修工人不得不在故障线路间穿越，面对各种连接断头，他们根本得不到有效保护（现在已经不存在这类问题了）。交流电致人死亡的事件在当时时有发生。

一次特别可怕的事故发生在1889年10月11日。在曼哈顿闹市区的一个十字路口上空，一个名叫约翰·菲克斯的维修工人在穿越故障线路时不小心碰上了一条带电线路。巨大的电击把他抛到了纵横交织的电网上。汇聚的电流使他全身起火，一股股蓝色的电火花从他脚下、口鼻中喷出，鲜血洒到电线下的大街上，路过的行人惊恐万状、目瞪口呆。爱迪生正需要这样的案例来支持他关于交流电危险的观点（也以此证明他心爱的直流电是如何优越）。

爱迪生是一位富有竞争意识的发明家，他不会把直流电的未来交给命运而无所作为——于是，他针对交流电发动了声势浩大的声讨攻势，意在引发公众对交流电的恐惧。爱迪生先指示手下的技术人员找来野狗野猫，然后用交流电将其电死，以此展示交流电的可怕和潜在危险。接着，他秘密地资助和参与发明了执行死刑用的交流电椅。世界上第一个遭受电椅死刑的人叫威廉·克姆勒，他被活活地绑在电椅上慢慢烤熟。这当然不是爱迪生最荣耀的一刻，但当作对交流电危险的可怕展示却很有成效。尽管爱迪生费尽心机加以阻挠，交流电最终还是占据了统治地位。

爱迪生所犯的愚蠢错误还表明，如果人们过度沉湎于自己的见解会导致多么不幸的后果，因为，尽管交流电有危险，但它同时拥有巨大的潜力，会给世界提供动力。幸运的是，对我们多数人来说，对自己见解的非理性依恋很少能发展到如爱迪生那么严重。

当然，“孩子是自己的好”的负面后果绝不仅限于几个人。企业一般都倾向于围绕自己的理念、语言、决策程序，以及产品创建企业文化。企业人员为这种文化力量所包容，自然地接受并认为本单位产生的创意

比外人的或外单位的更有用、更重要。[2]

如果我们考虑到团队文化是“孩子是自己的好”这种心态的重要成分，就可以从各行各业各个公司内部如雨后春笋般快速流行的缩略语中追溯到这种倾向（例如，ICGM代表“创新客户关系管理”，KPI代表“重要性能指标”，OPR代表“他人资源”，QSC代表“质量、服务、清洁”，GAAP代表“公认会计原则”，SAAS代表“软件即服务”，TCO代表“总体拥有成本”，等等）。缩略语赋予的是某种秘密、内部文化，它是人们交流观念的简捷方式。缩略语增加了人们对观念的重要程度的认识，同时又可以把外来的观念排斥在圈内人士之外。

缩略语倒不是特别有害，但是，如果企业沉湎于自己的神话，只是狭隘地以自我为中心，问题就来了。例如索尼公司，它保持着一连串的非常成功的发明纪录——半导体收音机、随身听、三枪显像管等。经历了长时间的成功，索尼喝下了自己“酷爱”的饮料；“如果不是索尼公司自己的发明，他们根本不屑一顾。”詹姆斯·索罗斯基写道。索尼的首席执行官霍华德·斯特林格爵士曾承认，索尼的工程技术人员患有严重的、极其有害的“孩子是自己的好”综合征。甚至在竞争对手引入了下一代产品之后［诸如苹果iPod（音乐播放器）和微软Xbox家用游戏机，这些产品销售火爆］，索尼的技术人员还是不相信这些外来的创意比自己的好。他们失去了发展MP3（能播放音乐软件的播放器）和平板电视的机会，却投入很大的力量开发一些不对路的产品，例如索尼照相机，最终由于与人们普遍使用的电脑存储器不兼容而难以打开销路。

非理性既是天使，也是魔鬼

我们有关宜家效应的实验表明人们在制作有形物品时，会高估它的价值。有关“孩子是自己的好”的实验表明，创意产品也存在同样的问题。不管我们制作的是什么（玩具盒、新电源、新数学原理），至关重要的是，它是否是我们的产品。只要是我们想出来的，我们就很容易自信地以为它一定比别人的类似主意更有用、更重要。

就像行为经济学的很多发现一样，上面的实验结果同样既有有利的一面，又有不利的一面。从正面来看，如果你理解在工作和思想上投入了时间和精力可以引发专属感和自豪感，你就能鼓励自己和他人怀着更大的兴趣投身到目前的工作中。加强专属感并不困难。下一次，你在打

开产品包装盒时，注意一下产品合格标签——某某人的大名就骄傲地印在上面。或者想象一下你帮助孩子们在园子里种蔬菜。如果莴笋、西红柿以及黄瓜是他们种的，而且被做成了晚餐沙拉，十有八九他们会多吃一些（而且喜欢“他们的”蔬菜沙拉）。同样，如果我在给银行家们做陈述时，形式不像做讲座，而像开研讨会，我只给他们提出一些引导性的问题，让他们觉得创意是他们想出来的，那么他们就可能全心全意地采纳。

当然了，这种想法也存在负面因素。如果有人懂得操纵别人的专属欲，就可以让别人心甘情愿地为他做事。假如我想让我的博士生替我完成某个研究项目，只需要引导他们相信主意是他们想出来的，让他们进行一个小实验，分析一下结果，哇，行了，他们就上钩了。而且，就像爱迪生的例子，痴恋自己主意的过程可能导致僵化。一旦我们迷恋上自己的见解，那么在需要灵活的时候，我们就不可能随机应变了（“坚持到底”在某些情况下并不可取）。我们很可能拒绝接受别人提出的主意，尽管它实际上比我们的高明。

人的本性既有趣又神奇，人们易于过高地评估自己的作品，这和人性的其他方面一样，是一个装有好坏两种东西的袋子。我们的任务就是尽量发掘自己的优点，避免缺点。

如果你不介意，请把下面的单词组成一个句子，然后标出你认为这个观点的重要程度。

我们 是 重要的 组成 基本的 部分 非理性 和 人类

（非理性是我们人类重要的和基本的组成部分。）

在一个0～10的重要程度标尺上，我认为这一观点的重要程度为——。

---

[1] 他们具体在每道题中的角色是随机确定的。

[2] 这一法则有几个例外：有些公司似乎善于接受外来创意，并且大规模应用。例如，苹果公司引入了施乐帕克的一些理念，微软借鉴了苹果的某些创意。

第五章
报复的本能
为什么我们要寻求公平正义

在大仲马1844年写的《基督山伯爵》一书中，主人公爱德蒙·唐泰斯受诬陷入狱，沉冤十余载。他最终逃出监狱并找到了狱友留赠的财富，从此改变了自己的命运。他更换了身份和姓名，成为基督山伯爵，倾尽自己的财富与智慧，操纵那些背叛自己的人，并使其逐一陷入圈套，对这些人和他们的家人实施无情的报复。目睹他的报复计划压榨出的人性残骸，伯爵最后意识到复仇的欲望已经使自己走得太远。

只要有机会，我们大多数人都会自然而然地寻求报复，尽管很少有人会像唐泰斯那样极端。报复是人类根深蒂固的一种本能。从古到今，尸骨成山，血流成河，无数生灵消逝在报复的争斗中和战场上——纵然玉石俱碎也在所不惜。

我们假设这样的场景：你和我生活在2 000年前的一片荒漠中，我的一头小驴非常可爱，引得你生出觊觎之心。如果你认为我是个理性的决策者，可能会这样考虑："丹·艾瑞里给人挖10天井就能挣够买这头驴的钱，如果我哪天晚上把它偷来，跑得远远的，他可能会算计一下，觉得花时间追我不合算，还不如把它列为经营损失。这样他就会再去给人打井，挣够了钱再去买一头驴。"不过你还应该想到，我未必一贯理性，而且我实际上是个睚眦必报、心狠手辣的家伙，哪怕追到天涯海角也要找到你，不但要拿回我的驴，牵走你所有的羊，还会打得你满地找牙——如果这样，你还会放心大胆地来偷我的驴吗？我猜你不会。

尽管报复会带来许多伤害（经历过反目成仇或者艰难离婚的人应该明白我说的是什么），我还是要说，报复的威胁（即使人们要付出巨大的代价）能够成为维护和支撑社会秩序的有效强制机制。我并不主张"以眼还眼，以牙还牙"，但我猜测，报复的威胁总的说来是具有一定功效的。 [1]

一旦进入法治社会，人们就不需要自己充当执法者了。但是，仅仅有了法律并不意味着人类的本性就很容易改变了。于是，我们现在的法

律明确规定，不准人们自行解决某些争端。

那么，在这种原始情绪的背后，究竟隐含着什么机制与激励因素呢？人们在什么情况下才会寻求报复呢？是什么力量驱使人们不惜花费自己的时间、金钱、精力，甚至冒着生命危险非使对方痛苦不可？我们把这些问题放到市场条件下想一想，客户对某些公司感到愤怒，他们会怎么做？公司方面又该怎么办？

惩罚的快感

为了初步了解人类的报复欲望是何等根深蒂固，我请你看一看由恩斯特·菲尔带领的一个瑞士研究小组所进行的研究，他们通过一个叫作“信任游戏”的实验详细观察了报复现象。游戏规则如下，这些规则都已经向参与者做了详细说明。

你和另一个实验参与者被分为一组。你们被分在不同的房间里，而且永远不会知道对方的身份。实验主持人给你们每人10美元。你必须走出第一步，决定是把你手中的钱送给游戏对家，还是自己留下。如果你决定把钱留下，游戏到此结束，你们俩可以拿着各自的10美元回家。但是，你如果送出10美元，主持人就会把你送的钱数乘以4付给对家——对家手里不仅有原来的10美元，还会再加上40美元（10美元×4＝40美元）。对家现在有两个选择：一是把钱都留下，也就是说，他（她）可以拿到50美元，而你一分也拿不到；二是把1/2的钱退给你，也就是说你们俩各得25美元。 [2]

当然了，问题在于你是否信任你的对家。你会把钱送给他（她）吗（到头来有可能失掉你到手的钱）？对家是否值得你信任，可以把赢到的钱分给你？理性经济学对此预测得非常简单：人们绝不会退回50美元的1/2，而且，既然事实如此显而易见，一开始也绝不会有人把10美元送出去。但是在这一个案例中，传统经济学理论是不准确的：令人高兴的是，人们并不像传统经济学所教导的那样，他们更信任别人。结果是很多人送出了自己的10美元，并且他们的游戏对家也相应地退还了25美元。

这是信任游戏的基本形式，但瑞士研究小组进行的实验还包括另一个有趣的步骤：如果你的对家决定把50美元独吞，你可以用自己的钱惩

罚这个混蛋。你从自己来之不易的辛苦钱中每拿出1美元，实验主持人就相应扣掉贪婪的对家手中的2美元。也就是说，如果你决定自己拿出2美元，你的对家就要损失4美元，如果你咬紧牙关花上25美元，对家赢的钱就一分不剩了。如果你在玩这个游戏的过程中对方背叛了你的信任，你愿意花这样的代价来实施报复吗？你愿意自己掏腰包让对方吃苦头吗？

实验表明，如果有机会，多数人一定会向对家实施报复，而且会严加惩罚。但是，这还不是研究最精彩的部分。在游戏参与者决定实施惩罚时，他们的大脑处于正电子放射断层造影探测系统（PET）的扫描之中。这样，实验主持人就可以同时观察到参与者的大脑活动状态。结果表明，这种做法会导致人的大脑纹状体活动加强，而大脑的一部分活动与人们体验奖励相关。换言之，根据正电子放射断层造影探测系统的扫描结果，惩罚别人的决定似乎与快感有关。还有，实验证明那些大脑纹状体激活程度越高的人，对对方实施的惩罚就越重。

这一切说明，实行报复——即使需要付出代价也要报复，这种欲望是有生物学基础的，而且这种行为事实上能获得快感（或者起码引发类似快感的反应）。

惩罚冲动在动物中同样存在。德国莱比锡进化人类学院研究所的凯特·詹森、约瑟夫·考尔和迈克尔·托马塞洛在一次实验中，想弄清楚黑猩猩是否有正义感。他们的实验设计是把两只黑猩猩分别关进两个相邻的笼子里，笼子外面放一张堆满食物的桌子，这两只黑猩猩都能够得到。桌子装有脚轮，两头分别拴一根绳子。两只黑猩猩都能将桌子拉近或者推出去。绳子连在桌子底部。如果任何一只黑猩猩拉动绳子，桌子就会翻倒，食物就会散落在地，它们都够不到了。

当他们在笼子里只放一只黑猩猩，另一个笼子空着的时候，黑猩猩会把桌子拉过来，想吃多少就吃多少，它不会拉绳子。但是当临近的笼子里再关进一只黑猩猩后，情况就变了。只要两只黑猩猩都能吃到食物，它们就会相安无事；但如果其中一只有意无意地把桌子拉到自己这边，另一只一旦够不到食物，它会发怒拉动“报复”的绳子把桌子掀翻。不仅如此，恼火的黑猩猩还会暴跳如雷，狂叫不休。这表明人类与黑猩猩相似，都有与生俱来的正义感，同时这也表明，即使要付出代价，在灵长类和人类的社会秩序中，报复都具有深层次的作用。

报复绝不仅仅是满足个人欲望，从别人那里讨回公道。报复与信任实际上是一枚硬币的正反面。正如我们在信任游戏中所看到的，人们总说愿意相信别人，即使是从未见面，甚至以后也无缘再见的人（这也就是说，从理性经济学的观点来看，人们总是过于轻信他人）。这一信任的基本因素也揭示出为什么建立在信任基础上的社会契约一旦被破坏，我们就会非常愤怒——为什么在这种情况下，我们即使付出自己的时间和金钱，有时还冒着人身伤害的危险，也要使违约者受到惩罚。诚信社会的好处比非诚信社会多太多了，我们与生俱来的本能就是保持我们社会中的高度诚信。

向银行家扔烂西红柿

2008年金融危机之后，多数美国人动了报复之心，这毫不奇怪。以抵押贷款为基础的股票市场土崩瓦解，导致商业银行像多米诺骨牌一样纷纷垮台。2008年，摩根大通银行收购了贝尔斯登公司。9月7日，美国联邦政府介入救助房利美和房地美公司。一个星期后，9月14日，美林证券公司被美洲银行收购。第二天，雷曼兄弟公司申请破产。又过了一天（9月16日），美联储给保险业巨头美国国际集团提供借款以避免其垮台。9月25日，华盛顿互助银行把旗下的分支银行卖给了摩根大通，又过了一天，该银行的控股公司和剩余分支机构根据美国《破产法》第11条申请了破产保护。

9月29日，星期一，美国国会投票否决了美国总统布什提出的紧急援助一揽子方案，导致股市暴跌778点。就在美国政府忙于制定另一方案以谋求通过的时候，正在与花旗集团和富国银行举行收购谈判的美联银行成了下一个受害者（最终被富国银行收购）。

我看到周围愤怒的公众对7 000亿美元救市法案的反应，他们的投资基金被那些银行家冲进了下水道，他们真想把那些家伙揍个鼻青脸肿。我的一个朋友气得几乎发疯，他建议使用老式的刑罚。“美国国会不但不应该让我们这些纳税人来救助那些骗子，”他嚷道，“还应该把他们关进木笼子，把脑袋和手脚露出来。我敢打赌，所有的美国人都愿意出大钱向他们扔烂西红柿解恨！”

从信任游戏的角度能看出点儿蛛丝马迹吗？我们把自己的退休基金、储蓄和抵押物都委托给了这些银行。到头来，他们把50（你可能想

在这个数后面加几个零）美元全都拿走了。结果，我们觉得被出卖了，感到气愤，想让他们付出沉重代价。

法律制定者的愤怒

下面的几段文字是从一位匿名的美国国会议员的信中摘录出来的，全文发表在一家激进的政治网站“公开左派”上，它生动地表达出许多美国人对于救市法案的愤怒：

保尔森和美国国会里的共和党议员们，或者说那一小部分想投票赞成这一法案的人（他们多数都不愿意为他们的政策后果承担责任），他们宣称不准对法案“加尾巴”，也就是增加附加条款。我确实不想引发全球性的大萧条（这不是危言耸听，而是完全可能的），但是我绝对不会同意把一张7000亿美元的空白支票交给那些浑蛋。

南希（佩洛西）说她原想在法案里加进被美国布什政府封杀掉的第二个一揽子“刺激”方案。我不想为了那该死的几座桥拱手送上7000亿美元，并与世界上最没良心的人进行交易。我想对整个行业实行改革，越彻底越好。

亨利·韦克斯曼建议由政府主导公司改革，包括CEO（首席执行官）薪酬，以此作为拨款的代价。有些议员建议对美国《破产法》的抵押条款进行修订，而且美国国会司法委员会的成员也很想这样做。这完全可能做到。

我们可以把2007年11月众议院通过的《反掠夺性贷款法案》中已经给了该行业的那些条款剥离出来，因为该法案尚未进入美国参议院的预算。提交讨论的建议还有很多，不过要在下周前拿出结果可就太困难了。我不禁为法案中其他一些条款所吸引，诸如那些向美国财政部出售房地产抵押做担保的股票公司的首席执行官、财务总监和董事长，要求他们提供证明，证实他们完成了信用审核，并且合格等，这样的条款除了使这一行业蒙受耻辱之外，没有丝毫实际作用。现在对宣告破产的消费者实行这种审核，以确认他们债台高筑的窘境，确实让他们饱受羞辱，尽管他们深陷债务危机的原因极有可能是家中有人重病缠身。我认为美国国会的这种条款简直是毛毛雨、幼稚、名副其实的小孩子把戏。我倒想听听别的意见，看看谁愿意站出来，把那些坏蛋抓住，我要把他们打个鼻青脸肿。

为了挽救经济，中央银行千方百计地注入资金，给银行提供短期贷款，增加流动性，回购具有抵押贷款性质的股票，动用可能想到的一切招数。这些极端的措施对经济复苏并没有起到预期效果，更重要的是，这样巨额的资金投入对恢复经济所起的作用微乎其微。[3] 美国公众仍然对重建信任这一中心问题无人理睬而感到愤愤不平。事实上，我猜测这是由于三个原因导致公众信任受到进一步的侵蚀：救助法案最终还是通过了（只增加了一些无关痛痒的减税条款），金融业发放巨额奖金，华尔街按部就班、一切照旧。

消费者的报复：我的故事，第一部分

我的儿子爱米特3岁时，我和苏米正等待第二个孩子（内塔）的降生。我们决定买一辆家庭轿车，最后却买了辆小型奥迪，不是厢式多用车，而是红色的（最安全的颜色）掀背（多功能）车。不仅如此，这家公司以售后服务优良著称，还有4年免费更换机油的优惠。这辆小型奥迪真是太棒了——动力强劲、设计时尚、操控自如，我们简直喜欢得一刻也不愿离开。

那时我们住在普林斯顿，从我们住的高级研究学院公寓到爱米特的日托中心只有180米的距离，到我的办公室也不过360米，只有偶尔去食品杂货店购物和每两个月到波士顿的麻省理工学院做访问时才有机会用车。为了避免交通拥堵，我总是在去波士顿前一天晚上大约8点钟从家里动身，并于后半夜早些时候到达；回普林斯顿的路程安排也差不多。

一次，我晚上8点离开麻省理工学院，车上同坐的是哥伦比亚大学的同事伦纳德·李，他碰巧也要去波士顿。我和伦纳德已经有好几个月没有坐下来好好聊聊了，我们都很想借这个机会交流一下。上路大约一个小时，车子正以每小时110公里的速度行驶在马萨诸塞州繁忙的收费路段上，突然，我感觉发动机不听使唤，与油门踏板之间失去了联动。我松开油门，重新踩下。发动机加速转动，但车速不变，我们好像在空挡滑行。

奥迪车的速度很快降下来，我打开右转指示灯，向右后方转头望去。两辆黑压压的18轮重型卡车呼啸而过，好像根本就不在意我的信号。我根本没法往边上靠。卡车过去以后，我尽力往右侧车道靠，但

是，波士顿司机开车时习惯于把车距保持得很近，车与车的距离只有用高倍显微镜才能测出来。

这时，平时一贯笑眯眯又健谈的同事突然把话匣子关了，而且神情凝重起来。车速降到每小时48公里，我终于设法把车靠进右边的车道里，再开上路肩时，我的心一直悬在嗓子眼儿里。车子没完全靠边就已经停住，一动也不能动了，谢天谢地，我们总算离开了行车道。

我把车熄了火，停了几分钟，再点火起动，看传动系统是否能恢复正常。没有用。我打开车前盖仔细看着发动机。我小的时候能大体看懂发动机的构造，你能看到化油器、活塞、火花塞，还有一些软管和皮带；可是眼前这辆奥迪，我所能看到的只有一个金属块，什么零件也看不到。我不想再白费力气了，按照每辆奥迪车都提供的紧急求助号码打了电话，过了一个小时，拖车来把我们拉回了波士顿。

第二天一早，我给奥迪客户服务部打电话讲述了事情的经过，向其客户服务代表做了具体生动的描述。我详细地叙述了当时在我的车边呼啸而过的大卡车，我是如何害怕无法驶离高速车道，我手上还握着另一个人的性命，车子失去了动力，空挡滑行多么困难。电话另一端的女客服好像在照本宣科，“给你造成不便，我很抱歉”，声音好像是她从鼻子里哼出来的。

她说话的语气简直让我想越过电话线掐住她的脖子。像我这样，感觉几乎是经历了九死一生，且不说刚买了5个月的新车就会出这样的毛病，我费尽力气把我的危险经历向她做了最生动、最细致的叙述，最后换来的却是轻描淡写的“不便”。我似乎看到她就坐在我的面前，拿着小锉刀在锉着指甲。

后来的对话大概是这样进行的：

她：你目前住在原来的地址吗？

我：不是，我现在住在新泽西，车子是在马萨诸塞出事的。

她：这就奇怪了，我们的记录显示你住在马萨诸塞。

我：我一直住在马萨诸塞，但是我目前在新泽西暂住两年。而且，我的车是在新泽西买的。

她：对于在外地发生的故障，我们有个补偿政策，可以报销回

程的飞机票或者火车票，以便帮助事主回家。不过，我们的记录显示你就住在马萨诸塞州，因此不能享受这一待遇。

我：（声音大了）你的意思是说你们的记录错了，要我负责？我现在就住在新泽西，你们需要什么证据，我都可以提供。

她：对不起，我们只能以我们的记录为准。

我：（为了尽快修好我的车不再继续往下争论）我的车怎么办？

她：我会给车行打电话，之后再通知你。

那天的晚些时候，我才知道起码要等上4天，车行才会过来简单地检测一下我的车。我租了一辆车和伦纳德再次出发——这一次总算顺利。

其后的一个月，我每周都给奥迪客户服务部打两三次电话，找了好几个客服代表，还有各个级别的负责人，每次都向他们询问我的车到底修得怎么样了，但是毫无结果。每打一次电话，我的情绪就变坏一些。在这个问题上，我有三点认识：我的车一定有严重问题；奥迪客户服务部想大事化小，小事化了，尽量推脱责任；从那以后，开这辆奥迪时我再也不会有原来那种享受的感觉，因为我的感受已经受到负面情绪的损伤了。

我有个朋友在马萨诸塞地区检察官办公室工作，他给我提供了《柠檬法案》的一些规定条文。 [4] 于是，我以此为依据给奥迪客户服务部打了电话。电话另一端的客户服务人员很惊讶，她从没听说过《柠檬法案》这样的法律，但仍提议我通过法律途径解决。（我想象得出，她一边得意地笑着一边想："我们的律师正等着和你的律师打一场昂贵持久的官司呢。"）

经过这次电话交涉，我很清楚自己毫无胜算。请律师打官司花的钱比把车卖掉自认损失还要多。就在这辆奥迪车出问题大概一个月以后，车修好了。我租了辆车开到波士顿，领回我的奥迪，把它开回普林斯顿，原来的那种享受感几乎荡然无存。我对整个经历感到沮丧、无助。当然，让我失望的首先是车子抛锚，但我了解汽车是机械产品免不了出毛病——这一点我们无法完全控制。我不过是运气不好，买了辆有毛病的车。真正让我气恼的是客服人员对待我的态度，他们表示出明显的漠

不关心，和我一推二磨三拖，“玩太极拳”，这才是惹我上火的缘由。我也想让奥迪公司的那些人不舒服。

别接那个电话

后来，我和我的好朋友阿耶莱特·格尼齐（加州大学圣迭戈分校教授）进行了一次长谈，我的情绪得到了很好的发泄。她理解我报复奥迪公司的欲望，就建议和我一起对这种现象进行研究。我们决定进行有关消费者报复的实验，希望通过研究对自己的报复感受和行为有更好的了解。

我们要设计出实验的条件，让参与者想对我们实行报复：这似乎不是好事，但是为了测试报复行为的轻重程度，我们必须这样做。理想的实验情境是设置一个严重激怒消费者的事件——与我的奥迪车售后服务类似的问题。虽然奥迪客服人员似乎很乐于看到我恼怒的样子，但我们并不确定他们是否愿意配合我们的实验，激怒1/2打电话给他们求助的人（同时不得罪另外1/2的人）。于是，我们需要另外设计与此类似的情况。

虽然从某种意义上说（为了实验的目的）制造点儿意外刺激，惹恼实验参与者好像也挺有趣，但我们可不想把人弄到监狱里去或者造成流血事件（特别是我本人）。从实验出发，我们希望实验使得顾客感到轻微的恼怒就够了。为什么？如果我们能证明较低程度的恼怒就足以使人们感到愤怒并且实行报复，我们就可以推断现实世界中惹人恼怒的行为更加严重，因而报复的可能性就更大、更强烈（为了研究报复而把参与者置于强烈的情绪桎梏之下，这样做有点儿不道德）。

寻找并确定惹人愤怒的方法是件有趣的工作。我们想过让实验主持人吃大蒜，在实验的过程中，大蒜的味道可以把参与者熏得够呛，还有往他们身上洒东西，或者踩他们的脚趾。最后，我们确定的方法是让主持人在给参与者解释问题的过程中拿出手机打电话，和别人通话几秒钟再挂掉，然后若无其事地接着讲。我们觉得这样做与其他方法相比，既避免了身体接触，也更讲卫生。

这样，我们就决定了用什么方式激怒别人，但是我们需要给参与者设计什么样的机会实施报复，又该如何对报复进行检测呢？我们可以按

传导的方式把报复确定为轻微与强烈两种。轻微报复行为一般在公认的道德与法律允许的范围之内，就像我向邻居和朋友们（还有你，亲爱的读者）高声抱怨奥迪客服糟糕透顶一样。我这样表达自己的感受是可以的，而且没有人会认为我超越了正常的行为规范。如果受害一方超越公认规范向对方施行报复那就是“强烈”报复，例如，采取打碎人家的窗户玻璃、造成身体伤害，或者偷窃对方的东西等方式。我们决定让参与者的报复达到“强烈”程度，下面是我们想出的办法。

丹尼尔·伯格尔–琼斯今年20岁，是个聪明而且有才华的小伙子，长得也很帅（高个子，黑头发，宽肩膀，左腮上有块伤疤更衬托出他的粗犷豪放）。他是波士顿大学表演专业的学生，现在没有工作，正是我们要找的合适人选。我和阿耶莱特雇用他整个夏季，让他在波士顿随处可见的咖啡馆中找一家专门用来惹怒顾客。丹尼尔是个很好的演员，他能轻松地惹恼别人，而自己还保持一脸正经，和颜悦色；他还能把同样的内容一次又一次、一天又一天地重复表演，而且毫不走样。

丹尼尔找了一家咖啡馆，接着开始寻找单独进来的顾客。等他们坐下来，饮料也端上来，他就上前问道：“对不起，打扰一下。你愿意做一个5分钟的小活儿赚上5美元吗？”有这样的机会，多数人感到高兴，5美元付咖啡钱绰绰有余。他们表示同意后，丹尼尔就递上10张纸，上面布满不按顺序排列的字母，而且这些字母没有意义（与本书第二章里提到的寻找相连字母实验类似）。

“我想请你做这个。”他对每个人都这样讲解，“从每一张纸上找出所有两个字母‘s’相连的地方，在那里画个圈。找完第一张，再找第二张。5分钟时间一到，我就会过来，取回试卷，付给你5美元。有问题吗？”

过了5分钟，丹尼尔就会回到桌子旁边，收回试卷，递给参与者一小沓一美元的纸币，附带这一张事先写好的收据，内容如下：

本人，__________（姓名），兹收到参与实验而获取的报酬5美元整。

签字：_________日期：________

“请把钱点一下，把收据填好留在桌子上。我一会儿回来取。”丹尼尔说。然后他转过身去，那边还有人在等他，急于参加实验。这些人是

对照条件下，“非激怒”一组。

另一组顾客，处在“激怒”条件下，他们面前是一个稍微不同的丹尼尔。他在给顾客讲解实验要求的过程中，会假装感觉到手机震动，来电话了。他把手伸进口袋，拿出手机假装讲话：“你好，麦克。有事吗？”停了一会儿，他又兴高采烈地说：“晚上8点30分，有比萨饼。到我那里，还是去你那里？”然后说完“一会儿见”，挂断电话。整个接假电话的过程大约用了12秒钟。

丹尼尔把手机塞回口袋，没有任何歉意的表示，若无其事地继续讲解实验要求。从这时开始，一切与“对照条件下”的那一组完全相同。

我们预期被电话打断过的那组人会被激怒进行报复，不过我们该怎样衡量他们的报复程度呢？丹尼尔在给他们送上一沓钞票时，还会对他们说：“这是你的5美元，请点一点，然后填一张收据。”事实上，他常常多给他们钱，假装给错了。有时给6美元，有时7美元，有时还给9美元。我们想弄清参与者发现丹尼尔无意中多给了钱，是否会出于对他的无礼行为进行报复，而故意强烈地违反社会规范（在这个案例中就是把多给的钱据为己有），不把多给的钱退回来。我们特别想测试一下经历了12秒钟被电话打断的这组人，他们中有多少人会把多给的钱留下不还——我们可以据此对报复的程度进行衡量。（我们选定这种方法是因为它与我们日常生活中遇到的报复机会相似。你到饭馆就餐时，发现服务员给你的账单上多算了钱——你会给他指出来，还是听任他把那部分据为己有？如果服务员拒不认账惹你发火怎么办？你还会继续视而不见、装聋作哑吗？）

面对这种两难的选择，参与者们表现如何？结果发现，对多给的钱视而不见——人们的这种倾向与金额（1美元、2美元或者4美元）的多少没有关系，不过，丹尼尔讲解过程中插入的12秒钟电话所起的作用可太大了。经历过丹尼尔无礼行为的参与者仅仅有14%的人退还了多给的钱，而“非激怒”一组的这一比例却有45%。当然，即使在“非激怒”条件下也只有45%的人退还了多出的钱，这一事实令人悲哀。但是，仅仅接了12秒钟的电话就把参与者退还余款的可能性降低到如此地步，做出诚实选择的人居然寥寥无几，这种结果真令人沮丧。

特别差的旅馆和另一些故事

真是不可思议，我发现因为受到客户服务代表的不公正对待而感到气恼的不只我一个。例如，汤姆·法默和肖恩·艾奇逊这两位商人，如果你上网搜索一下，就可以找到一个名为“你们这家旅馆太差劲”的有趣文件，是一系列用PowerPoint软件制作得很漂亮的图文展示，义正词严地揭露了休斯敦两棵树旅馆的管理问题。

2001年一个寒冷的夜晚，这两位商人来到这家旅馆，他们首先得到有空房间的保证并预订了房间。不过很不幸，他们到达时被告知房间已经住满，只剩下一个房间，但是由于空调和下水管的问题，不能入住。这种情形已经使得法默和艾奇逊有些生气，更让他们气愤的是夜间值班员麦克冷漠、麻木的态度。

麦克根本没有设法为他们另外安排住处或者提供别的任何帮助。事实上，他的粗鄙无礼、毫无歉意、目中无人的行为已经远远超过了房间问题本身，使得法默和艾奇逊更加愤怒。他们认为，既然麦克是值班员，对客人的这种遭遇表示同情就是他的本分，但是，他根本没有这样做，这让他们无比恼怒，并且想要报复。他们都是优秀的商业咨询师，制作了PowerPoint文件，把整个事件从始至终用图文形式逐一展示，配上他们幽默剪辑过的“夜间值班员麦克”的旁白。文件中，他们还计算了由于麦克行为不当可能给整个连锁旅馆减少的营业收入，以及他们再次入住两棵树旅馆的概率。

例如，第15张幻灯图片的标题为“我们不可能再次入住休斯敦两棵树旅馆”，汤姆和肖恩这样描述了他们再次入住该旅馆的可能性：

我们不可能再次入住休斯敦两棵树 旅馆

• 一生之中死在浴盆里的概率：10 455:1

（美国国家安全委员会）

• 地球被路过星体引力拉出太阳系的概率：2 200 000:1

（密歇根大学）

• 中英国乐透大奖的概率：13 983 816:1

（英国博彩管理委员会）

• 我们再次入住休斯敦两棵树旅馆的概率：小于上述一切

（你为我们保留房间的概率到底又是多少呢？）

两位商人把PowerPoint用电子邮件发给了两棵树旅馆的总经理和这两位商人在休斯敦的客户。从那以后，这一系列展示文件在网上声名鹊起。到头来，两棵树旅馆主动提出向法尔默和艾奇逊支付赔偿。他们俩只要求两棵树旅馆切实改进客户服务方面的问题，据报道，现在这家旅馆已经做了改进。

另一个有关报复的故事也有比较好的结局，内斯达特兄弟二人制作了一部纪录片，详细地记录了他们与苹果公司客户服务部交涉的经历。两兄弟中一个人的iPod（苹果智能播放器）电池坏了，他们打电话给苹果公司要求更换，苹果的客户服务代表告诉他们说："对不起，你的播放器已经超过了一年的保修期，你只能付200美元，额外再加上邮费买一块新电池。但这样，你还不如干脆买部新的播放器更划算。"

作为回应，两兄弟走遍纽约大街小巷，只要见到iPod的彩色广告牌就在上面涂上："iPod一次性电池只能用18个月"。他们还把自己的经历制成名为"iPod的肮脏秘密"的纪录片发到了YouTube视频网站和其他网站上。他们的做法迫使苹果公司改变了电池更换的规定。（不幸的是，苹果公司生产的播放器和智能手机电池一直还是很难更换。）

当然，在公众意识中客户服务最糟糕，名声最恶劣的行业当属航空业。乘飞机出行的种种环节很容易使人产生敌意。从安全方面看，某些安检有侵犯个人隐私之嫌（包括对更换股骨头的老妇人搜身检查）。人们必须脱掉鞋子，所携带的牙膏、润肤霜以及其他液体制品也必须限制在每件3盎司的容量以内，还必须放入1夸特大小的透明密封袋中。除此之外，还有其他数不清的令人心烦沮丧的事情，包括排长队、座位不舒适、起飞延误等。

多年以来，航空公司的一切都在改变，座位越来越小，同样的机舱塞进的人越来越多，两排座椅间的距离只有小孩子才能伸得开腿。托运行李、飞行期间的饮料快餐都要收费。航空公司最大限度地增加了飞机的飞行时间，减少了飞机在地面的停留时间，结果是，你猜一下，如果一个航班延误会发生什么？你猜对了——后面一连串的航班也跟着延误，而且它们会把原因都归结为某地的天气不好（航空公司会说："这不是我们的问题"）。由于这些伤害和无礼对待，旅客们经常感到愤怒，他们利用各种方式进行报复。

有一次，我乘飞机从芝加哥飞往波士顿，在飞机上就遇到了这样的

报复行为，使我吃了头。上了飞机，我发现自己有幸被分配到一个中间座位17B，夹在两个大块头中间，他们的身体已经挤占到我的座椅。飞机起飞后不久，我伸手到前面座椅背后的袋子里取航空杂志，我的手并没有摸到纸张的触感，而是摸到了湿乎乎冰凉的一团，姑且礼貌地称之为“废弃物”的东西。我赶紧把手抽回来，并从座位上挤出去，到卫生间洗手。结果到卫生间一看，坐便器上盖满手纸，地板上到处是尿液，洗手液的盒子是空的。上一班乘这架飞机的旅客和刚才坐在我座位上的那一位，看来一定是愤怒异常（他们的怒气一定感染了飞机维护和清扫人员）。我猜刚才在靠背袋里给我留下又湿又凉礼物的人，还有把卫生间搞得一团糟的旅客，他们肯定不是和我有什么个人恩怨。但是，他们企图向航空公司表达愤怒情绪，却把怒气发泄到了后来乘机的旅客头上，而现在这些旅客则有可能进一步实行报复。

放眼四周，你是否注意到公众对公司团体日益增多的不良对待普遍会用报复作为反击？你是否在商店里、飞机上、租车柜台前等场所遭遇到粗暴、无知、冷漠，有时是带有敌意的对待，而且这些现象比以往任何时候都多？我说不清这种鸡生蛋，蛋生鸡的循环是谁先造成的，但是作为顾客，受到伤害一定会感到气愤，而且容易把怒火燃向下一个向你提供服务的人或单位——不管他们（或它们）与我们的不愉快经历是否有关。遭受到我们不良情绪发泄的那些人还要给另外的顾客提供服务，他们自己的情绪已经非常低落，当然很难做到热情礼貌。因此就造成了这种走马灯式的（态度恶劣、激怒顾客、实行报复）变本加厉的恶性循环。

代理与主体

一天，我和阿耶莱特共进午餐，谈论有关丹尼尔用手机进行的那个实验。一个年轻的女服务员（看上去不到20岁）正心不在焉地为我们点菜。阿耶莱特点的是金枪鱼三明治，我要的是希腊沙拉。

过了几分钟，她把菜端了上来，我们一看，一份是恺撒沙拉，另一份是火鸡三明治。我和阿耶莱特面面相觑，又一齐把目光转向她。

“我们没点这些。”我说。

“哦，对不起。我这就拿回去……”

阿耶莱特真是饿了，她看了看我，我耸了耸肩膀。“不用了。”阿耶莱特说，“就这样吧。”

“对不起，”服务员说完转眼就不见了。

“如果她把账单搞错了，少算我们的钱怎么办？”阿耶莱特问我，“我们是告诉她呢，还是默不作声作为报复？”这个问题与我们的第一个实验有关，但有一个重要的不同点。如果是小费，问题很简单：她是对我们稍有得罪的人（用经济学术话说就是“主体”），我们就会少给她一些小费。但是，账单少算了却会减少饭馆的营业收入，而不是服务员的，服务员实质上是“代理”，而饭馆才是“主体”。如果我们发现账单有误却因为服务员的过错不加以提醒更正，主体就会替代理受过。明知是代理犯了错误，我们是否还要向主体实施报复呢？还有，我们自己又设想：“假如饭馆就是这个服务员开的，那我们该怎么办？”如此一来，她既是主体又是代理，这种情况是否会让我们更想要对她进行报复呢？

我们猜测，如果服务员只是代理的话，我们不大可能对饭馆，即主体，实施报复，如果她是主体的话，我们很可能不会指出账单出现的错误（到头来，账单没算错，尽管我们对服务员的行为感到不满意，还是给了她15%的小费）。代理与主体的不同在很大程度上影响了我们实行报复的倾向，我们觉得这一概念很有道理。我们决定把这一直觉付诸实践，对这一问题做更详细的研究。

在告诉你我们是怎样做的，结果又是如何之前，先假设有一天你去了一家股份制服装商店，遇到了一个让你气愤的人。她站在柜台后面，滔滔不绝地和同事们谈论着某一美国偶像的最新趣闻，你示意让她招呼你，她却装成没看见，根本不理睬，这使你更加恼火。你真想一走了之，但又舍不得刚选中的衬衫和毛衣，最后忍无可忍地把信用卡朝她扔了过去。你注意到这个售货员忘了扫描毛衣上的价格标签，同时你也意识到如果少付钱就等于是在惩罚商店的主人（主体），而不是售货员（代理）。你是继续保持沉默，还是去提醒她呢？

我们再考虑一个稍微不同的例子：你去的是一家私人所有的服装店，你同样遇上了惹你气愤的售货员，正巧她又是店主。同样，你也有机会“免费”得到毛衣。在这种情况下，主体与代理是同一个人，不告诉她少收款的事对二者来说都是惩罚。你会怎样做？你所报复的人同时又是惹你生气的人，你的行为会与上一个例子不同吗？

我们下一个实验的设计和前面咖啡馆的那个大致相同，不过丹尼尔所做的自我介绍有些不同，他对一部分客人说：“你好，我是麻省理工学院教授雇来完成实验项目的。”这样一来，他就是代理，相当于拿微薄工资的服务员或者售货员。如果受他气的人留下了多给的钱，他们伤害到的就是我（主体）的利益。同时，丹尼尔又对另外一些人说：“你好，我在这里是想完成毕业论文项目的，费用由我自己支付。”这样一来，他就成为主体，相当于饭馆或者服装店的主人。在这种情况下，那些想实行报复的客人会因为他是主体而惩罚他本人，还是不管受伤害的是谁都相同对待呢？

实验结果真令人沮丧。正如我们在第一个实验中所发现的那样，那些听讲解时受到电话干扰还能退还多付的钱的人比未受干扰的那一组少得多。不仅如此，我们发现，报复倾向并不是依据受害人是丹尼尔（代理）还是我（主体）而有所不同。这让我们想起了汤姆·法默和肖恩·艾奇逊。在他们那个案例中，惹他们生气的是麦克——夜间值班员（代理），但他们的PowerPoint却大部分指向了两棵树旅馆（主体）。在觉得需要报复的那一刻里，我们似乎并不在意要惩罚的是谁——我们只是想让某人付出代价，而不管他是代理还是主体。尽管市场上有一定数量的同时拥有代理和主体双重身份的人，以及日益增多的外包方式经营（这进一步增加了双重身份）机构，但我们认为，这样的结果还是令人担忧。

消费者的报复：我的故事，第二部分

我们知道，即使相对轻微的侵害也可能引发人们报复的本能。一旦人们感觉需要采取行动进行反击，通常就不会再仔细辨别到底是谁惹恼了他们，以及反击的后果最终会落到谁的头上了。这对那些在售后支持与服务方面口惠而实不至（果真如此的话）的公司绝对不是一个好消息。高高在上的公司总裁是很难观察到报复行为的（顾客在实施强烈的报复行为时会竭力掩盖）。我怀疑很多像奥迪、两棵树旅馆、苹果这样的公司，以及大多数航空公司对于冒犯顾客的行为与顾客的报复冲动之间的因果关系一无所知。

我应该怎样报复奥迪公司？我在YouTube视频网站上看到很多有趣的视频，人们用这种方式发泄自己的烦恼，但这种方式对我并不合适。

与此不同，我决定为自命不凡的《哈佛商业周刊》写一篇虚构的案例研究。故事写的是汤姆·扎奇瑞里和他新买的艾提达轿车的一段不愉快经历（“艾提达”是我杜撰的，文章中用了汤姆·法默的名字；注意，姓氏中“艾瑞里”与“扎奇瑞里”也相似）。下面，就是郁闷的顾客写给艾提达公司总裁的信：

尊敬的特尔姆先生，

本人是贵公司的长期客户，而且一度是艾提达轿车的疯狂追捧者。很遗憾，给你写这封信时，我的精神却几近崩溃。几个月以前，我买了一辆崭新的安德罗米达XL型号汽车。这辆车动力强劲，设计新颖，操控自如，我非常喜欢。

2007年9月20日，我在驾驶它回洛杉矶的途中，发现汽车油门失控，车子好像在空挡滑行。我试图将车靠右停下，正在这时，我发现两辆大型卡车呼啸开来，几乎擦着我的车疾驰而过。我真是捡了一条命，好不容易才靠上了公路右侧的路肩。我一生中从来没经历过这样危险可怕的情形。

由于贵公司客户服务人员的原因，后来的事情变得更加糟糕。他们傲慢无礼，不提供任何帮助，拒绝偿付我的有关费用。过了整整一个月，我才把修过的车提回来，但是我现在还是感到气愤，耿耿于怀，我想请你分担我的痛苦。我觉得有必要实行报复。

我现在正认真考虑把贵公司客户服务人员的所做作为制成一段短小精悍、构思巧妙而又让某些人厌恶的视频，并想把它发到YouTube视频网站上。我保证你看到后一定不会高兴。

汤姆·扎奇瑞里谨启

我在《哈佛商业周刊》发表的案例提出了这样一个问题：艾提达公司对汤姆的愤怒应该做出什么样的回应？生产商对汤姆应该承担哪些法律责任并不那么清楚，公司的经理们也不知道是应该不予理睬还是进行安抚。归根结底，他们会问：这个人为什么还愿意花更多的时间和精力去制作有损艾提达汽车公司形象的视频影像呢？他在处理汽车问题上所花的时间和精力还不够吗？他难道想没事找事吗？艾提达公司已经向他明确表示不会对他进行任何安抚，既然这样他为什么还要浪费时间寻求报复呢？

《哈佛商业周刊》的编辑布朗温·弗赖尔请了4位专家对这一案例进

行评论。其中之一正是以《你们这家旅馆太差劲》而闻名的汤姆·法默，毫不奇怪，他站在汤姆·扎奇瑞里一边，一同谴责艾提达公司。他开门见山地宣称：“不管艾提达公司是否认识到，首先在它销售汽车的同时，也需要提供服务，汽车制造企业并非不需要提供服务。”

到头来，所有4位评论员都认为汤姆受到艾提达公司的不公对待，他扬言要制作报复的视频会给对方造成很大损失。他们还指出与蒙受委屈而不满的顾客实行和解，这样做明显利大于弊。

这个案例研究于2007年12月发表以后，我给奥迪客户服务部的负责人寄送了一本杂志，并告诉他这篇文章就是基于我在该公司的经历写成的。这件事好像石沉大海，不过我现在对整件事情的感觉好多了——虽然我无法肯定到底是因为我已经实施了报复，还是因为事情已经过去太久了。

“对不起”三个字的魔力

我最终取回了我的车，首席机械师把钥匙交给我。我们告别时，这位机械师说，“抱歉，汽车难免出毛病。”他的话很有道理，对我产生了一种难言的安抚作用。“不错。”我想，“汽车难免出毛病。这不奇怪，没有理由生这么大的气，就像打印机卡住了一样，不值得这么生气。”

不过我为什么这么生气呢？我猜，假如当时客户服务代表说的是“对不起，汽车难免出毛病。”然后向我表示出一点儿同情，事情的整个经过就会完全不同。道歉在生意和人际交往中是否能改善局面，并且平息报复冲动呢？

鉴于我个人经常向我的爱妻苏米道歉的经验，道歉总是非常有效（阿耶莱特完全是位圣人，她从来不需要别人道歉，永远不需要），我们决定在下一步的实验中检验“对不起”这个词的威力。我本人使用“对不起”的经验相当成功，不过我们还想弄清楚在商业交往中实行和解能起哪些作用。

我们的实验设计和原来的没有多大区别。我们还是让丹尼尔去问顾客是否愿意做我们的字母配对工作，并以此换取5美元。不过，这一次我们设置了三种条件。在对照（非激怒）条件下，丹尼尔询问咖啡馆里

的顾客是否愿意参加一个5分钟的工作，并且挣5美元。如果他们同意（绝大多数都同意），丹尼尔就发给他们前面说的那种试卷并且进行讲解。过了5分钟，丹尼尔回到桌子旁边，收回试卷，多给了参与者们4美元（4张1美元，1张5美元纸币），请他们填写一张5美元的收据。对“激怒”条件那一组，前后经过基本相同（除了丹尼尔讲解过程中会假装打个电话以外）。

第三组与“激怒”条件那一组基本相同，但我们在其中加了个小花样。这一次，他把钱交给参与者并且请他们签收据，随后还加上一句道歉的话：“对不起，我刚才不应该接那个电话。”

根据第一次实验的结果，我们预料到被激怒的那些人不大可能退还多给的钱，结果果然不出所料。但是，第三组情况如何？出人意料！道歉完全化解了顾客的不满。“道歉”条件那组人中退还多给钱的人数与没有被激怒那一组的人同样多。一点儿也不错，我们发现一句“对不起”就完全消除了顾客的怒气。（将来有类似情况，请记住这一魔法公式：1份怒气＋1份道歉＝0份怒气）这向我们表明道歉确实能起作用，起码能暂时起作用。

你先别急着认为得罪了人就立即像个傻瓜似的点头哈腰地说“对不起”就行了，还有一点要注意。我们的实验是丹尼尔与咖啡店顾客的一次性互动过程。如果丹尼尔与顾客们一连很多天都在进行这个实验并且一直道歉，结果会怎么样还不清楚。正如我们在“狼来了”这个故事里学到的，某句话如果被过度使用（“对不起”如果被反复滥用）就很可能会失去它的作用。

我们还发现了平息或减弱顾客对我们施行报复的另一种方法。我们发现，延长丹尼尔的惹人心烦的电话与客户报复机会（他付给他们报酬，并请他们填写收据）之间的时间间隔，哪怕只有15分钟，也能平复他们的一部分报复情绪，将多余的钱退还给我们（这里也有重要的一点需要提醒：如果激怒的程度非常严重，我不敢肯定单纯延长时间是否就足以消除报复冲动）。

如果你禁不住诱惑……

许多智者警告人们不要相信报复的所谓好处。马克·吐温说：“报复

的害处在于：它只是出于一种预期；它本身是痛苦，而非愉悦；最起码痛苦的成分更大。”沃尔特·维克勒进一步观察认为：“用报复浇灭怒火无异于用盐水止渴。”艾伯特·史怀哲写道，“报复……就像滚动的巨石，有人奋力把它推上山，它以更大的力量落下来，砸断推它上山的那个人的骨头。”

医疗事故的处理之道

尽管很多人不这样认为，但医生实际上也是凡人，有时也会犯错误。出现这种情况，他们该怎么办？医生是应该承认医疗中的失误并且道歉，还是拒绝承认错误？选择后者是出于一种很明确的推理：在一个诉讼成风的社会里，处世清白、不会说谎的医生如果成为被告，就比其他人更容易输掉官司。但是从另一面来说，你可能会争辩说医生的道歉能够息事宁人，因而从根本上减少被告上法庭的可能。

实际上，一种方式是谦恭平和地对待病人，保持良好的临床态度，另一种是斤斤计较利害关系，走法律程序解决争议，对比这两种截然不同的方式，说声“对不起”常常更有优越性。例如，巴尔的摩约翰·霍普金斯公共卫生学院的研究人员在向人们放映完关于医生对医疗失误反应的录像后发现，参与者们对那些道歉并承担责任的医生的评价比其他人要高得多。不仅如此，凯瑟琳·马扎尔和同事们发现，对于那些愿意承担责任、表达歉意，并采取措施避免失误的医生，人们并不是真的想和他们打官司。

如果你是一位外科医生，在给病人进行右膝手术时却用刀割到左膝，或者把手术器械落在病人体内，那么道歉就是必须且明智的。这样你的病人才不大可能怒气冲天地闯进你的办公室，用那条健康的腿踢打你，把你心爱的镇纸扔到窗外。这样也会使你看起来更有人性，降低被告上法庭的风险。与这些实验成果一致，医学界很多人呼吁，在医生犯错时应该鼓励他们勇于承认和道歉。不过，拒绝认错、推诿过失是人性的一部分——即使这样做会演变成愤怒与报复的恶性循环。

有了这些劝诫人们不要实行报复的忠告，报复就真的可以避免了吗？在我看来，报复是人类最基本的本能反应；它与我们信任别人这种难以解释的能力相关，既然它是人性的一部分，它就属于难以克服的本

能。或许我们可以采取类似禅宗那样的生活方式。或许我们可以放眼长远。或许我们可以从1数到10，数到1 000万，让时间帮助我们。但更可能的是，对于我们不幸而且司空见惯的感情来说，这些做法无异于杯水车薪，隔靴搔痒（关于人类情绪阴暗的另一面，请参阅第十章）。

除了压制我们的报复情绪，或许我们还可以想出别的方法使怒气得到发泄，又不至于引起负面后果。或许我们可以准备一块纸板，一面用大字写上“祝你愉快”，另一面用很小的字写上“滚开”，然后把它放到汽车仪表盘旁边的储藏格里。如果有人开快车突然闯入我们的车道，或者做出别的可能危及我们的举动，我们就可以把纸板拿出来，把带有“祝你愉快”的一面给他看；或者我们可以编写一些描写对方无礼举止的报复性笑话匿名发到网上去；或者我们可以找朋友诉说发泄怨气；或者我们可以把事情经过用PowerPoint软件编成图文演示，也可以当成案例研究向《哈佛商业周刊》投稿。

有用的报复

我要说的是，除了在高速公路上九死一生的那一幕，我与奥迪之间的纠葛总的来说还是收获颇多。我由此而对报复现象进行反思，进行了几个实验，使我的观点见诸文字，并写了你现在正在读的这一章。的确，很多成功的故事都基于报复的激励。这些故事常常与企业家和商人有关，他们的自我价值与事业密切相关。当他们被别人从首席执行官或者总裁的位置上拉下来后，就会把报复当作终生的使命。有时他们能成功地夺回原来的职位，有时甚至能成功地创建一个新企业与原来的雇主展开竞争。

例如，19世纪末，康内留斯·范德比尔特拥有一家名为配件运输公司的船务公司，公司运行一切顺利，直到有一次他决定乘自己的游艇去欧洲度假。度假归来，他发现自己指定的负责公司运作的两名合伙人已经把他的股份全部买断并且瓜分了。“先生们，你们合伙欺骗了我。我不会去告你们，法律程序太慢。我要让你们身败名裂。”范德比尔特这样说。然后，他卖掉了游艇换成一艘客船，成立了另一家公司，恰如其分地命名为“针锋相对”公司。一点儿也不错，新公司迅速成长壮大，范德比尔特最终重新控制了他原来所拥有的公司。他的公司比原来更大了，不过范德比尔特至少裁掉了两名有问题的雇员。

下面还有一个因报复而成功的故事：杰弗瑞·卡森伯格被迪士尼公司解雇后，不仅拿到了2　800万美元的补偿，还与人合伙成立了梦工厂，成为迪士尼的竞争对手并推出了风靡一时的电影《怪物史莱克》。该电影不仅拿迪士尼的童话故事开玩笑，电影中的反派角色也明显地影射迪士尼的老板（卡森伯格的前老板）迈克尔·艾斯纳。你既然知道了史莱克的背景，我建议你再看一遍这部电影，了解一下报复是多么有创意（同时多么有趣）。

---

[1] 事实上，报复是行为经济学的一个很好的广义比喻说法。这种本能未必理性，但也不无缘故，有时甚至是有用的。

[2] 这个游戏有多种玩法，规则与钱数各有不同，但基本原则是一致的。

[3] 救助措施确实帮了银行大忙，它们很快就扭亏为盈，并且给高层管理人员发放高额奖金。但是对整体经济来说，救助措施作用不大。

[4] 《柠檬法案》规定新买的汽车如果质量和性能达不到标准，就应该得到救济和补偿。

|第二部分|
以出人意料的方式挑战生活中的常规

第六章
适应的法则
为什么我们能适应一些事
（但不是所有事，也不是一直如此）

> “人是有适应能力的动物，能习惯于一切事物。”
>
> ——费奥多尔·陀思妥耶夫斯基

19世纪末，对青蛙、昆虫以及许多生物来说都是灾难深重的时期。心理学研究在欧洲和美国蓬勃发展（这部分归功于查尔斯·达尔文），科学家们如痴似狂地对不幸的研究对象进行分割、肢解、重新组装。据科学传记记载，他们曾把上述某些动物慢慢加热，以测定它们对环境变化的适应程度。

这类研究最著名的例子就是一个无从考证的故事——温水煮青蛙。假如你把一只青蛙放到一锅开水中，它会拼命挣扎，并且很快跳出来。但是，如果你把它放到与室温相同的水里，它就会安稳地待在里面。接着，水慢慢加热，青蛙会渐渐适应水温，停在原处不动。如果你继续不断地加温，到头来就会把青蛙煮死在锅里。

我无法肯定地说温水煮青蛙这个实验是否能成立，因为我没有做过，但是这个故事的确道出了适应法则的精髓。普遍接受的假设是：一切动物，包括人类，只要经过一定时间就几乎可以适应一切。

温水煮青蛙的故事一般是作为贬义使用。阿尔·戈尔发现这个典故可以很方便地用来比喻那些对全球变暖效应熟视无睹的人，还有人用它警示对于人权的逐渐侵蚀，商业人士和销售人员用它来证明这样的观点，即产品、服务、政策，例如价格的变化必须通过渐进方式改变，这样顾客才会有时间适应（最好是察觉不到）。对于适应性的上述比喻，人们已经司空见惯，《大西洋月刊》的詹姆斯·法罗斯在一家叫作“温水煮青蛙文档”的网上专栏中声称：“由于湿地缩小，水质污染，青蛙们的日子越来越艰难，政客们的陈词滥调也越来越没人听。我求大家可怜一下青蛙，让政客们的愚蠢说教也提高点儿层次，别再使用‘温水煮青蛙’这个

愚蠢的杜撰了。”

事实上，青蛙的适应能力确实了不起。它们能在水中和陆地上生活，它们能把自己的颜色变得与周围环境相似，有的甚至可以模仿它们有毒的“远亲”吓退敌人。人类也一样，人的身体对环境有奇异的适应能力，从严寒贫瘠的北极到炽热干旱的沙漠，人类的身体适应能力是人类特性中最值得夸耀的技能。

为了更好地观察人类奇妙的适应能力，我们来考虑一下人的视觉系统到底是如何运作的。你看完日场电影，从昏暗的电影院走到阳光下的停车场，虽然是猛然暴露在耀眼的阳光下，但你的眼睛却很快就会调整过来。从昏暗的电影院转移到明亮的阳光下，显示出适应的两种方式。第一，我们能很好地适应范围很宽的光谱，光照度从光天化日之下（照度最强可以达到100 000勒克斯）到黄昏日落（照度最弱仅为1勒克斯）。即使在星光下（照度最弱仅为0.001勒克斯），我们也能分辨出某些东西。第二，眼睛的调整需要一点儿时间。我们刚从暗处来到亮处，眼睛不能完全睁开，但是过了几分钟，我们就习惯了新的环境，视觉系统就会正常运作。我们适应得非常轻松，以至于几乎感觉不出外面的实际亮度。

对光的适应能力只不过是人类总体适应能力中的一个例子。人们遇到新的气味、物体表面、温度、环境噪声等，也会经历同样的过程。一开始，大家都有明显的感觉，但时间一长，人们就逐渐不再注意，到了一定程度，就习以为常了。

说到底，人们对于周围世界进行观察与学习的注意力是有限的——适应能力是一个非常重要的“新事物过滤器”，它能够帮助人们把有限的注意力集中到事物正在发生的变化上，预见到可能带来的机会或招致的危险。适应能力让人们在瞬息万变的环境中发现重要的变化并加以处理，同时忽略那些非重要变化。如果空气的味道5个小时以来持续不变，你不会有异样的感觉。但如果你在沙发上看书，闻到煤气的味道，就会立刻注意到并马上离开，到室外给煤气公司打电话。我们应该庆幸，人体能够熟练地适应许多不同层次的变化。

疼痛如何教会我们适应

还有一种适应叫作“享乐适应”。它与我们对痛苦和愉悦经历的反应有关。举个例子，我们通过假想来进行一个实验：闭上眼睛，假想你在汽车事故中受了重伤，腰部以下完全瘫痪，你会怎么样。假想你坐在轮椅上，再也不能站起来走路、跑步了。假想你天天要面对残疾的心理折磨与肉体痛苦，许多活动的乐趣再也享受不到了，你对美好未来的憧憬已经化为泡影。想到这些，你可能认为失去双腿就会使你痛苦终生，永无出头之日。

实际上，我们很善于观察未来，却预见不到我们如何适应它。很难想象，过上一段时间，你可能就习惯了生活方式的改变，适应了你的残疾，并且发现一切并不像你原来想的那么可怕。你更难想象到，在新的条件下还会发现新的预想不到的快乐。

很多方面的研究表明，人们适应的速度比我们想象中要快。问题是：适应是怎样进行的，它到底能否提高人们的满足感，如果能，会提高到什么程度？

我上特拉维夫大学的第一年，有机会对疼痛适应的概念 [1] 进行反思，后来又进行了实证检验。我最早学习的一门课程是大脑生理机能。这门课的目的是了解大脑不同部分，以及它们与行为之间的关联。哈南·弗伦克教授问我们，饥饿、癫痫，以及记忆的运行机制是什么？语言的产生与发展的原因是什么？我对生理学专业没有太大的兴趣，但实际上从许多方面来说，它都是非同寻常的一门课——包括弗伦克教授通过亲身经历指引自己的研究兴趣。

弗伦克教授出生在荷兰，1968年移居到以色列时还不满18岁。他参加以色列国防军不久，乘坐的装甲车压到了地雷，装甲车被炸，造成他双腿截肢。鉴于这样的经历，弗伦克教授的主要研究兴趣，毫不奇怪，就是疼痛，我们在课堂上对这一课题做了某些详细探讨。我本人对这一课题也有很大兴趣，经常到弗伦克教授的办公室与他进行深入讨论。由于我们俩经历相似，我们对痛苦的讨论既有个人因素，又属专业研究。不久，我们发现我们在痛苦、痊愈、克服伤残方面有类似的经历。我们还在同一康复中心治疗过，尽管前后间隔了好多年，我们接受过相同医生、护士，以及理疗师的治疗。

有一次到弗伦克教授那里去，我对他说我刚去看过牙，钻牙时我没使用普鲁卡因或其他止疼剂。“我觉得挺有意思。”我说，“钻牙很疼，我

能感觉到钻头打在神经上，但我还能忍得住。”奇怪，弗伦克教授告诉我，他自从受伤以后看牙科也从来不用普鲁卡因。我们开始琢磨，这到底是因为我们俩碰巧都是以疼为乐的怪人，还是由于我们长期经受疼痛，因此钻牙似乎就成了小菜一碟的事，对我们影响不大。从直觉上，或许我们都比较自信，我们认为很可能是后者。

过了大约一个星期，弗伦克教授让我顺便到他的办公室去一趟。他一直在考虑我们俩的谈话，建议我们用实验证明这一假设，即假定我们俩别的方面都正常，对疼痛不太在乎只是由于我们的经历造成的。于是，我第一次亲身经历的社会科学研究就此开始。

我们找了一家专门为在战争中负伤的军人服务的乡村俱乐部，在那里设立了一个小型实验室。那家俱乐部非常棒，有给坐轮椅的人玩的篮球，给失去上肢或下肢的人开的游泳课，甚至还有给盲人玩的篮球（盲人篮球与手球相似，两边的边线就是墙，球里面有个铃，可以发出声音）。康复中心为我进行理疗的理疗师摩西是个盲人，他就是一支盲人篮球队的队员，我非常喜欢看他打球。

我们在乡村俱乐部周围贴了告示：“诚招志愿者参加简短、有趣的实验研究。”参与者都不同程度地受过伤，他们急切地来到小实验室，迎接他们的是一个配有加热装置的水池，里面是热水，还有支温度计。我们已经把水加热到48摄氏度，并请他们先伸进一只手臂。参与者的手一放进热水，我们就马上按下计时器并且对他们说，如果发烫的感觉上升到疼痛（我们称之为“疼痛门槛”），就马上告诉我们。然后，我们让参与者继续把手臂放在水中，直到他们觉得忍受不住了（这叫作“疼痛耐量”）才能把手臂拿出来。做完一只换另外一只。

实验结束后，我们向实验参与者提出了一些问题：受伤的时间与经过，第一次住院期间的疼痛情况（平均来看，这些人的受伤时间在参加我们实验之前的15年），还有最近几个星期的情况。这样做挺费时间，不过我们还是设法收集了大约40个参与者的数据。

下一步，我们想弄清参与者受伤的经历是否可以提高他们忍受疼痛的能力。如果想这样做，我们就需要找另外一组人作为参照，对不同组的“疼痛门槛”和“疼痛耐量”进行对比。我们原想征召一些根本没有受过伤的人——学生或者购物中心的顾客。但在仔细考虑以后，与这些人比较，可能牵涉许多别的因素。学生们比参与者年轻太多，到购物中心随

机找来的人在个人经历、受伤与否、生活状况等方面千差万别，不具备可比性。

我们决定采取另一种方法。我们把40份参与者的医疗档案拿到我和弗伦克教授曾经住过很长时间的那家康复医院，找到一个医生、两个护士，还有一个理疗师。我们请这些专业医学人士把这些人分成两组——轻伤组和重伤组。这样分开之后，我和弗伦克教授就有了两组人，除了受伤程度不同，相对来说，他们在其他方面有很多共同点（参与者们都参过军，受过伤，住过院，都是同一个老兵乡村俱乐部的成员等）。对这两组人进行对比，我们希望弄清楚参与者们当年的受伤程度是否会影响多年以后他们对于疼痛的感受。

重伤组由诺姆这样一些人组成，诺姆在军队里担任拆卸地雷的工作。很不幸，在一次工作的过程中，地雷在他的手中爆炸，好几块地雷碎片穿透他的身体，使他失掉了一条腿，一只眼睛失明。轻伤组的人中有耶胡达，他在执勤时摔断了胳膊。耶胡达接受了手术，加了个钛合金托盘修复肘关节，除此之外，他身体各方面都很健康。

轻伤组的参与者报告说，他们的手臂放进热水后大约4.5秒就会感到疼痛（疼痛门槛），而重伤组的人大约10秒后才感到疼痛。更有意思的是，轻伤组的人把手臂放进热水中大约27秒就拿出来了（疼痛耐量），而重伤组的人可以把手臂放进热水中持续58秒。

特别引起我注意的是，为了防止参与者烫伤，我们设置了一个最长时限，不允许他们的手臂在水中放超过60秒。我们事先没有把这个60秒规则告诉参与者，不过一旦他们到达60秒时限，我们就要求他们将手臂拿出来。在轻伤组，我们的这条规则派不上用场；在重伤组，除了一个人以外，剩下的参与者都需要我们提醒，才会将手臂从热水中拿出来。

这是皆大欢喜的结局吗？我和弗伦克教授发现，我们的推测并不像原来以为的那样，只是突发奇想，起码在疼痛反应这方面是如此。更何况，我们发现这一感知痛苦的实验，似乎牵涉更普遍意义上的适应问题。尽管实验的参与者是许多年前受的伤，但他们忍受疼痛的方式和能力似乎都发生了全面变化，而且这种变化一直持续了很长时间。

为什么过去的疼痛经历能够使参与者的反应有这样大的改变？我们从参与实验的两个人身上得到了暗示。与参加实验的其他外伤患者不

同，他们一个患的是癌症，另一个患的是严重的肠道病，更不幸的是，他们都是晚期患者。我们当时在写告示时并没有明确参与者的条件，面对两个没有负过伤的人来应征我们的实验，我一时也不知该怎样处理。我不想让他们白白受罪，但又不想挫伤他们的热情，于是就让他们参加了实验，但是，我并没有把他们的材料列入研究范围。

研究结束后，我又看了一下他们的数据，发现里面有些内容非常引人注意。他们对疼痛的忍受能力不但比重伤组低（他们的手臂在热水中停留的时间更短），而且也比轻伤组的人低。尽管不可能仅凭两个人的数据就做出有实质意义的判断，但我仍然猜测，把他们两个人的病痛与其他参与者（还有我本人）的受伤状况进行对比就有可能得到线索，帮助我们理解为什么受过重伤的经历能导致人们对疼痛不那么在乎。

我住院时，经受的疼痛都与痊愈康复相关。手术、理疗、浸泡疗法都非常痛苦，但我忍受住了，期待它们能使我好起来。即使某些治疗效果不明显或者没有作用，但我依然认为这些做法原本就是为我的康复而做出的努力。

例如，在我受伤后最初几年，使我备受折磨的一种做法是皮肤牵引治疗。每次治疗都需要我坐下，弯曲肘部或膝部长达1小时，此时伤疤部位只能缩小一点点，但已经长好的皮肤却绷得很紧，手臂或者腿部又不能完全伸直。为了纠正这种情况，我需要自己进行皮肤拉伸，有时需要用理疗方法协助——用力推挤绷紧的皮肤，还不能撕裂伤疤，尽管我已经感觉伤口仿佛已被撕开。如果一天之内不对缩紧的伤疤进行多次拉伸，它就会进一步紧缩以致我无法行动。到了这一步，医生就需要重新安排皮肤移植手术，再向伤疤部分植皮，整个皮肤牵引的过程又要重来。

在与皮肤收缩进行斗争的过程中，最让我感到难受的是我脖子前部的伤疤。每当我低头俯视或者放松肩部，皮肤的压力就会减小，伤疤部分就会收缩。为了伸展这些伤疤，理疗师让我整夜完全平躺着睡觉，头部伸出床垫下垂。这样，颈前部就能得到最大限度的伸展（这一睡姿留下的纪念是我至今颈部都天天感到疼痛）。

我想说明的一点是，这些治疗方法尽管不舒服甚至痛苦，但目标都是减少行动，限制增大活动幅度。我猜测，这是因为像我这样受过伤的人学会了把疼痛与良好结果的希望相关联——这种痛苦与希望的关联克

服了某些对疼痛的天生恐惧。从另一方面看，这两名参与实验的长期病患无法建立疼痛与康复希望之间的关联，相反，他们更可能把疼痛与病情加重或者死亡联系起来。缺少了正面的关联，疼痛对他们来说就变得更可怕了。

这些想法与最早对疼痛做过的最有意思的研究不谋而合。第二次世界大战期间，一个叫比彻的医生被分配到意大利的安齐奥滩头阵地，他在那里救治了201名伤员。根据他的记录，他观察到，尽管伤兵受的都是“穿透伤”和“大面积软组织损伤”的重伤，但仍只有3/4的人要求使用止痛剂。比彻把这些医疗记录与各种事故中受伤的平民相对照，发现与战争中受伤的士兵相比，受伤的平民要求止痛剂的人数更多。

比彻的观察结果表明，疼痛是一种相当复杂的感受。他的结论是：人们感受到的疼痛总量不仅是伤情在起作用，还取决于感受疼痛的背景环境，以及人们对受伤意义的诠释。如果让比彻来解释，他会认为是我受伤的经历使我对疼痛不太在乎。我和平常人一样，并不是以疼痛为快乐或者不存在疼痛感。我的例子表明：适应能力，以及我建立的疼痛与痊愈的关联，帮助我克服了某些伴随疼痛而来的负面情绪。

享乐适应

亲爱的读者，现在你对体能适应（比如，视觉系统）和疼痛适应的运行有了大致了解，下面，我们来研究一下享乐适应——习惯于我们的住处、家园、浪漫伴侣，和其他几乎所有事物的过程。

我们刚搬进一幢新房子，可能会因光亮的硬木地板而感到兴奋不已，或者因厨房里俗艳的柠檬色橱柜而感到格格不入。过了几个星期，这些因素逐步淡化为背景。又过了几个月，橱柜的颜色不再显得那么刺眼。但是同时，美观的地板也失去了原来的魅力。这种情绪上的逐渐稳固现象（原有的正面感觉淡化，负面感觉也减弱），我们称作享乐适应。

烧伤与分娩，哪种更疼？

回到学校，伊娜·维纳教授（她教的是心理学）对我们说，女人对疼痛的耐受力比男人高，因为她们需要经历分娩的过程。这种理

论虽然听上去不无道理，却与我在医院烧伤科的个人经历不相符。我在那里遇到戴利亚，一个50岁左右的妇女，她在做饭时突然晕倒，被送进医院。她倒在燃烧的火炉上，左臂大面积烧伤，需要2%的全身面积植皮（与其他很多同类病人相比，她的伤是很轻的）。戴利亚和我一样厌恶浸泡疗法和拆除绷带的过程，她告诉我，她认为与烧伤及其治疗过程相比，分娩的疼痛根本不值得一提。

我把这件事告诉维纳教授，但是她丝毫不为之所动。我那时的课余时间多用于打工，于是，我到正在进行实验规划设计的计算机实验室那里安装了水加热设置，开展了一个小型实验。我邀请路过的学生把手伸进热水，直到他们无法忍受，以此来测定他们的疼痛耐受情况。我对每一个人的性别做了记录。结果很明显，男生的手在热水中停留的时间比女生的要长得多。

第二次上课之前，我迫不及待地举手，向维纳教授和全班同学讲述了我的实验结果。她毫不迟疑，不假思索地说我的实验只能证明男人都是白痴。“那些人，”她嘲笑说，“怎么会把手放到热水里供你实验？如果疼痛真的有意义，你就会看到女人到底能忍受到什么程度了。”

那一天，我学到了有关科学，同时也有关女人的重要一课。我同时学到，如果一个人对某件事情坚信不疑，要说服他（她）改变信念是非常困难的。 [2]

如同我们的眼睛很快可以适应光线和环境变化，人类能够适应期望与体验的变化。例如，安德鲁·克拉克阐释了英国工人的工作满意度与工资的相对水平密切相关，而不是与工资的绝对水平有关。换句话说，人们会逐渐习惯于他们目前的工资水平（无论多高或多低）。不管他们实际能拿到手的工资总额是多少，能加薪当然再好不过，但即使工资金额下降，很多人也仍会坚持下来。

在享乐适应的最早研究中，菲利普·布里克曼、丹尼尔·科茨还有罗尼·雅诺夫–布尔曼比较了三组人的总体幸福感：截瘫患者、乐透大奖获得者，还有既不是残障也不是特别幸运的普通人。如果数据采集时间是导致截瘫或者中大奖的隔天，人们会预测到截瘫患者要比普通人痛苦得多，而中大奖者会比普通人幸福得多。但是，实际数据是在事件发生一年后采集的。数据表明，虽然三组人的幸福水平还存在差别，但他们之

间的差别并不像人们想象中那么大。尽管截瘫患者的生活满足感不如普通人，中大奖者的生活满足感比普通人要高，但截瘫患者和中大奖者的生活满意度都与普通人接近，而且接近的程度令人吃惊。换言之，生活中的突发事件，例如受重伤或者中大奖，会对幸福感产生重大影响，但它的效应在很大程度上会随着时光流逝而逐渐消磨减弱。

失恋的伤痛

罗密欧和他的第一个女朋友罗莎莉分手后，他觉得世界末日已经来临。他把自己关在房间里彻夜不眠。他的父母焦急万分，表弟问他近来如何，他都似乎因为受到心爱女友的拒绝而悲伤不已。“她已经立誓割舍爱情。”他悲叹道，“我现在活着也就等于死去一般。”可是，当天夜里当罗密欧遇到朱丽叶时，就立刻把罗莎莉抛到九霄云外了。

尽管我们多数人不会像罗密欧那样喜新厌旧，但我们遭遇失恋那种肝肠寸断时的应变能力比预想中要强得多。保罗·伊斯特威克、伊莱·芬克尔、塔玛·克里希那穆提，还有乔治·勒文斯坦对一些大学生进行了为期38周的跟踪调查，对他们恋爱的直觉和现实状况进行了仔细研究。研究人员首先询问热恋中的学生：如果和恋人分手，他们的感受会怎样（他们都预料自己会成为被罗莎莉拒绝的罗密欧），然后开始等待。因为研究的时间比较长，这期间肯定会有恋人分手，也就为研究人员提供了观察他们跌落浪漫悬崖以后真实感受的机会。然后，研究人员把参与者们原来的预期与实际感受进行了对比。

事实表明，劳燕分飞并不像学生们预想的那样天崩地裂、日月无光，他们分手后感觉忧伤郁闷的时间也比原来预想的短得多。这并不是说恋人分手不会导致情绪低落，而是说它的严重程度一般比人们的预想要轻得多。

大学生们的想法反复无常（尤其是在恋爱上），人们认为这一切都是理所当然的，但是，这一类现象在不同年龄段的人群里都存在。总的来说，人们不善于预测自己的幸福。问一对夫妻如果他们离婚会有什么样的感受，他们一定觉得到那时将会痛不欲生。这种预期在很大程度上是准确的，但离婚对于夫妻任何一方的伤痛却并非像原来想象的那么深重。我无法肯定这一结论是否有利于良好社会效果的建立，但它确实意味着我们不应该对离婚忧心忡忡。到头

来，我们会在一定程度上适应，而且还将继续生活，直至将来某一天重新得到爱情。

在过去的10年里，大量的研究强化了这样一种观点，即内在幸福感会对重大生活事件做出反应，并且打乱“常态”，但它在一定时间内会恢复到基本状态。我们的享乐适应能力虽然不是万能的，但它在大多数情况下，会在很大程度上发生作用——不管是适应新家、新车、新的人际关系、新受的伤还是新工作，甚至是囚禁生活。

总而言之，适应性似乎是人类随时都会用到的内在品质。但是，享乐适应会给有效决策造成麻烦，因为我们经常不能准确预测自己真正能适应到什么程度——起码与我们实际可以做到的还有一段距离。再想一想截瘫患者和中大奖者的例子，无论是他们本人还是他们的家人、朋友，都无法准确估计他们对新境遇的适应程度。当然，这一例子对其他很多环境同样适用——恋人分手、失去职务晋升机会、自己喜欢的候选人落选。所有这一切的情况，我们都可以预测到，如果事与愿违，我们将痛苦不已；我们还以为，只要如愿以偿，我们就会幸福无比。但在大多数情况下，这种预期几乎都是靠不住的。

说到底，我们能够准确预料从昏暗的电影院走到阳光照耀下的停车场会发生什么，但是要预测享乐适应的速度和程度，我们却很难做到。无论好事坏事，我们都预料不到——从长远来看，我们遇到了好事，最终不会像原来料想的那么幸福；发生了坏事，我们也不会像原来料想的那么悲伤。

预测享乐适应之所以困难，原因之一是我们在进行预测时，常常忘了考虑这样一个事实，即生活会继续，假以时日，其他事件（正面的和负面的）会对我们的幸福感产生影响。假设你是一个职业大提琴演奏者，对巴赫的作品非常精通。音乐是你生活与快乐的源泉。不幸的是，在交通事故中你失去了左手，和心爱的大提琴永别了。事故过后，你很可能极端沮丧，并且预料自己将痛苦终生。

无论如何，音乐曾经是你的生命，现在却一去不复返了。不过在你的不幸与悲伤之中，你不了解自己到底具有多么非凡的适应性。我们来看一下安德鲁·波托克的故事，他是佛蒙特州蒙特利埃的一位盲人作家。早年的安德鲁·波托克是个有天赋的画家，后因先天性色素性视网膜炎而

逐渐失明。他失明后，发生了一件事：波托克发现自己能够用词语来作画，就像他过去使用颜料一样，他写了一本书描述了自己整个失明的过程。他说："我原以为会一下子跌入万丈深渊，永无出头之日，但是突然间神奇般地得到了解脱。一天夜里，我做了个梦，梦见词句从我口中喷薄而出，就像庆祝会上无数的装饰品迎面吱吱作响，一一展开。那些语句五彩缤纷，我从梦中醒来，并且意识到我还能做些别的。欢快的词句从我口中喷涌出来，我的内心一片光明。让我惊奇的是，别人也受到这些词句的感染。我把它们写成书出版，同时我觉得上天重新赋予我以神奇的力量。"

"失明最大的困难之一是迟缓。"波托克补充说，"在行动过程中要时刻估计你的位置，每一刻都不能松懈。人们好像都和你擦身而过。不过有一天，你会发觉行动迟缓并没有那么糟糕，保持警觉也有回报，你会打算写本书，书名就叫《慢活》。"当然，波托克也总是为失明而感到遗憾，这给他的日常生活带来了数不清的困难。但失明也好像给了他一本护照，让他有机会访问一个原来不曾想象过的国度。

请你把自己想象成那位大提琴演奏家。到头来，你可能会改变自己的生活方式，并且加入新的事物。你可能会建立新的人际关系，和你所爱的人度过更多时间，从事音乐历史一类的职业，或者去塔希提岛旅游。所有这一切都会对你的精神状态产生巨大影响，吸引你的全部情感。你会永远对事故感到遗憾（身体上如此，同时还会提醒你生活本该如此），但它的影响不会像原来你想象的那样历历在目、魂牵梦绕。"时间会医治一切创伤"，此话千真万确，因为随着时光流逝，你会部分地适应你的状态和环境。

快乐水车

由于无法预测享乐适应可能达到的程度，作为消费者，我们逐渐增加消费，希望买来的新玩意儿能让我们更幸福。的确如此，新买的汽车能让我们感觉非常神气，不过很遗憾，这种感觉也只能保持几个月。新车开惯了，新鲜劲儿渐渐就没了。我们又去寻找新的事物，希望能给自己带来幸福：新太阳镜、新电脑，或者再买辆新车。

这个推动"别人有，我也要有"的怪圈又被称作"快乐水车"。我们期待到手的东西会给自己带来幸福，却意识不到这种幸福感只是暂时性

的，结果一旦适应了又去追寻别的。我们会想：“这一次，它会让我幸福很长一段时间。”快乐水车现象的荒谬就像下面这张漫画所表达的。漫画中的女人有辆可爱的汽车，她可以装修一个新厨房，不过，从长远看，她的幸福水平并不会有多少变化。就像俗话说的：“站在高山顶，还有更高山。”



“丹，去年买这辆车时我高兴得要发疯了，可是现在一点儿新鲜感也没有了。我们把厨房再装修一遍，怎么样？”

对上述规律进行实例研究的是戴维·施卡德和丹尼尔·卡恩曼。他们决定对一种公认的信念进行检验，即加利福尼亚人的幸福指数更高——说到底，他们也住在加利福尼亚，那里的气候一般来说是非常好的。 [3] 结果并不值得惊讶，他们发现中西部人认为加利福尼亚人生活在温暖适宜的气候里，总的来说，具有相当高的生活满意度，同时加利福尼亚人认为中西部人的总体生活满意度相当低，因为他们不得不忍受摄氏零度以下气温的漫长冬季。两个地区的人因此都预料如果芝加哥人搬到加利福尼亚居住，会感到生活方式有非常大的改善，而洛杉矶人如果搬到中西部居住，则会感到幸福度大幅降低。

这些预测的准确性如何？事实表明，它们还算准确。新搬家的人确实因为气候不同而分别体验到预料中的生活质量的改变。但是与其他情况相似，一旦适应性出现，他们习惯了新城市的环境，生活质量就不知不觉地又回到了搬家前的水平。最重要的是：即使你短期内对某件事物怀有强烈的感情，从长远看，这也未必会使你像原来所预料的那样欣喜若狂或者痛苦不堪。

克服享乐适应

鉴于享乐适应利弊兼备的特点，你可能会想知道，我们是否能够利

用对它的了解，让它为我所用呢？当适应对我们有利时（例如，我们习惯于受伤后的生活），我们就让它发挥作用。不过如果是我们不想适应的情况，该怎么办？我们是否有办法延伸对于新车、新城市、新人际关系等的满足感呢？

延缓适应的关键是中断适应过程。利夫·纳尔逊和汤姆·梅伊韦斯正是这样做的。他们在一系列的实验中，测量了短时间中断（他们称之为快感中断），对人们的愉悦和痛苦体验所产生的总体幸福感或者厌恶感有什么影响。从本质上说，他们想弄明白对愉悦体验进行中断是否会增加愉悦感，对负面体验进行中断是否会使该体验加重。

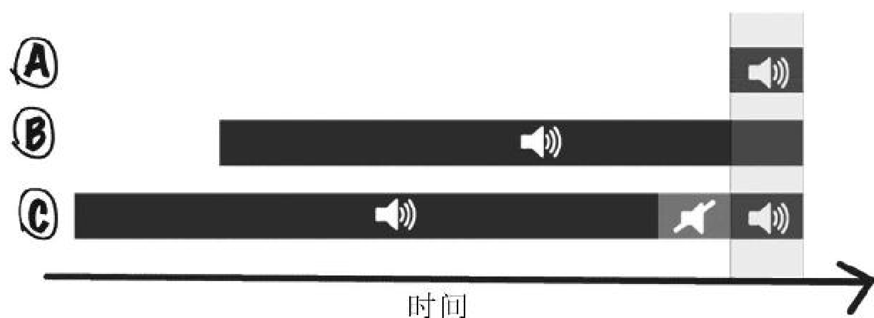
在我详细描述他们的实验和结果之前，先想一件你不情愿做的事情。可能是准备报税单，复习功课准备考试，清洗家里所有的窗子，或者是度假归来给你敬畏的苔丝姑妈，还有那一大家子的每个人写感谢信。你安排了相当一段时间想要把这头疼的任务用一天全部完成，你面临这样的问题：是把这些活儿一鼓作气干完呢，还是中间休息一下？换一种方式，假如你舒服地躺在浴缸里泡热水澡，手中端着一杯冰爽可口的山莓冰茶，品尝着面前一盘新采的草莓，或者正在尽情享受热石按摩。你是想把愉悦的体验一下子享受到底呢，还是中间休息一会儿做点儿别的什么？

利夫和汤姆发现，总的来说，如果问人们愿意中断哪一种体验，他们肯定更愿意中断厌烦体验，而想把愉悦体验不加中断一直享受到底。但是根据适应的基本法则，利夫和汤姆怀疑实际情况应该相反。他们猜测，中断会暂时停止任何适应过程，也就是说，中断厌恶感的体验过程是有害的，而中断愉悦感的体验过程是有益的。

为了试验他们假设中的痛苦一面，利夫和汤姆把耳机绑到一些参与者的耳朵上，给他们播放真空吸尘器的噪声。这不是手提吸尘器的嗡嗡声，而是长度为5秒钟的大功率机器的轰鸣声。第二组参与者更不走运，他们听到的声音和第一组相同，但时间却持续了40秒。可以想象，这些倒霉蛋紧抓着椅子扶手紧咬牙关的样子。最后一组人经历了同样令人不快的时长40秒的真空吸尘器轰鸣，接下去是几秒钟的空白，最后又是5秒的相同噪声。客观地说，最后一组经历的噪声量比前两组都大。但是，他们的厌恶感也比前两组大吗？（你可以回家试一下：趴在地板上，耳朵紧挨着吸尘器，让你的朋友把吸尘器打开再关上——分别考虑一下在几种条件下，你最后5秒的烦躁感觉。）

要求参与者听的是：（A）长度为5秒的真空吸尘器噪声；（B）长度为40秒的真空吸尘器噪声；（C）长度为40秒的真空吸尘器噪声，接着有几秒的中断，最后又是长度为5秒的真空吸尘器噪声。在这三种条件下，要求参与者各自对最后5秒所感受到的厌恶情绪做出评价。

测量对连续或中断噪声经历的厌恶程度



听过噪声以后，参与者对最后5秒经历的噪声厌恶程度做出了评价。利夫和汤姆发现，最受宠爱的一组（只听了5秒噪声）对噪声的厌恶程度最高，超过另外两组经历噪声时间更长的参与者。你们可能猜到了，这一结果显示，经历过40秒吸尘器轰鸣声的人对它已经习惯，因而认为最后5秒并不是那么难以忍受。噪声过程有中断的一组又怎样呢？事实证明，中断使问题加重。适应感消失，而最初的厌恶感又恢复了。

实验的教训是什么？你可能认为从事枯燥和无聊的工作，中途停下来休息一会儿会有好处，但这样的中断实际上减弱了你的适应能力，如果你需要重新开始工作会觉得问题更严重。假如你在打扫房子或者准备报税文件，最好的做法就是一鼓作气直到干完为止。

那些愉悦的体验又怎么样呢？利夫和汤姆请两组参与者躺在只有在布鲁克斯商店才能预订到的高级按摩椅上享受三分钟的按摩。第一组是3分钟不间断的按摩。第二组是先按摩80秒，间隔20秒，然后再继续按摩，总的按摩时间是2分40秒，比不间断那一组的时间少20秒。按摩结束后，他们要求所有参与者对整个按摩过程做出评价。结果表明，那些接受中间带有间隔、时间较短按摩的参与者不仅对整个按摩评价更高，而且表示将来愿意出两倍的价钱享受一次同样带间隔的按摩。

参与者各自接受一次：（A）时间为3分钟不间断的按摩；

（B）先按摩80秒，中间隔20秒，再继续按摩80秒。要求所有参与者对整个按摩过程的享受程度做出评价。



很清楚这一切都与直觉相反。你在忙着准备填写令人头疼的报税文件，能够停下来休息一会儿，哪怕是几分钟，还有比这更美的事吗？你正在享用垂涎已久的一份本和杰里的樱桃加西亚冰激凌，为什么要中途把冰激凌勺放下来？为什么你躺在浴盆中正泡得惬意，却要从浴盆中出来在冰凉的空气中往杯子里加饮料，而不让别人替你加？

窍门就在这里：不要以为休息片刻就可以暂时摆脱烦人的苦差事，想一想重新开始做不喜欢的工作有多难。同样，假如你不愿意冒着凉气离开浴盆给自己的杯子里加饮料，那么不妨想一想重新躺进浴盆的热水中会何等舒服。

适应：下一道边界

我们一方面擅长于适应一系列的新环境，同时又非常不善于判断我们自身的变化和适应程度。我们想当然地认为痛苦和厌恶的感受会一成不变，而带给我们愉悦的事物能够天长地久。

适应是一种运作于生理、心理，以及环境深层次的微妙的普遍进程，它影响我们生活的各个方面。由于它的普遍性和不确定性，我们对相当一部分的适应性知识还知之甚少。例如，人们对新环境感到习惯，不过我们并不清楚这一享乐适应过程到底是完整的还是部分的。享乐适应是怎样奇妙地影响我们，或者它是否能通过多种途径影响我们，这一点也不清楚。不管怎么说，下面的故事可能对这一重要课题有所阐释（请继续往下读，后面有关享乐适应的研究更精彩）。

为了说明享乐适应的复杂性，我想讲一些我本人至今尚未适应环境

的例子。我所受到的伤大部分都能够看得到（颈部、脸部、腿部、手臂的伤疤），从受伤早期起，我就非常注意周围的人是怎样看我的。我特别关注人们对我的看法，多年来它给我带来很多痛苦。有一个时期，我日常生活中遇到的陌生人不像过去那么多，我对自己在别人眼中的印象不再那么敏感。不过，每当要出席大型会议，特别是需要面对我不认识或者刚认识的人时，我就变得特别敏感，并且在意他们如何看待我。当人们把我介绍给某人，在我的头脑中就自动会记录下他们看我时的表情举止，他们是否会伸手握我受过伤的右手，以及是怎样握的。

你可能猜测，经过这么多年，我已经适应了自己的个人形象，但事实上，时间并没有使我的敏感度减弱很多。我的外观当然比过去好多了（伤疤随着时间流逝而不那么明显了，我还做了多次手术），但我仍然保持关注，在意别人对我的外貌的反应。为什么适应性在我的这一案例中没有成功？或许这和吸尘器实验相似。不断关注别人对我的外貌的反应阻碍了我的适应进程。第二个适应失败的事例与我的梦有关。事故刚发生的那段时间，在我的梦境中，我仍然是年轻、健康、皮肤光洁的。很明显，我拒绝承认或者无视自己形象上的改变。几个月以后，有了某种程度的适应；我开始梦到治疗、理疗、医院里的生活、在我周围的医疗器械。不过就是在这些梦里，我的自我形象仍然是没有受过伤的，我仍然是健康的，只不过身上全是各种各样的治疗仪器，压得我喘不过气来。最后，事故发生经过一年，我的梦里不再出现自己的形象——我成为一个旁观者。我不再从梦中惊醒，真正意识到自己受伤的严重程度（这是好的一面），但是我从来没有习惯于受伤后的自我（这是不利的一面）。解脱自己与睡梦的关联有一定好处，尽管弗洛伊德学说是这样解释的，它似乎也表明，在适应改变后的环境这一进程中，我有一部分是失败的。

我的个人适应性的第三个例子，是我作为学术工作者从职业生涯寻求乐趣的能力。总的来说，我设法找到这样的工作，它允许我在状态好的时候多做些工作，在感到疼痛的时候少做一些。在选择自己职业生涯的过程中，我猜测面对并接受自己局限的能力与我称作“主动适应”的因素有关。这种适应既不是有关体能的，也不是有关快感的，它有点儿像进化论中的自然选择，它的基础是在一长串的决策过程中做出很多细小改变，使最终结果与一个人的环境和局限契合。

小时候，我从来没有梦想过未来要从事学术工作（谁会有这样的梦

想呢），我选择职业道路的过程是缓慢的，一步一步的，经过了许多年的时间。读高中时，我属于班里比较安静的学生，除了偶尔讲个笑话以外从不大声说话，也很少参加学术讨论。大学一年级，我还在烧伤治疗阶段，身上穿的是紧身衣（一种从头到脚全部包裹起来的弹性衣服，可以给身体施加压力，促进皮肤组织康复），这就是说，其他学生能参加的许多活动都没有我的份儿。我还能干什么呢？我只能把自己埋在力所能及的活动中：就是学习（我小学和中学的老师都觉得难以相信）。

随着时间的流逝，我进行了更多学术方面的探索。我开始喜欢学习，我向自己和别人证明起码我身体的一部分并没有变：那就是我的大脑、思想，还有思维方式 [4] ，我也由此得到巨大的满足感。我使用时间的方式、我喜欢的活动都在逐渐发生变化，直到某一天，我非常清楚地认识到：我的局限、能力，以及学术生涯之间有着非常好的契合度。我的决定不是一时冲动，相反，它经历了长时间，一小步一小步地逐渐形成——每一步都在向着适合我现在的生活接近，我已经心怀感激地习惯了这种生活。（感谢上苍，我现在从中感到了无穷乐趣。）

总的来说，每当我审视自己的受伤事件时（严重、痛苦、历时长久），我自己都感到奇怪，到现在，我的生活竟然还这样好。我无论从个人生活，还是职业生涯里都找到了极大的幸福。时光荏苒，我感到的疼痛也不再那么难以忍受了；我不但学会如何对付它，还发现可以做一些事情来限制它。那么，我已经完全适应目前的环境了吗？没有。不过比起我18岁时的预想，我现在做到的已经不啻霄壤了。我对于适应的神奇力量满怀感激之情。

善用适应性，提高生活的幸福感

既然我们对适应性有了一定了解，那么，我们能够利用适应的有关规律来帮助我们更好地安排自己的生活吗？

我们拿即将毕业的大学生安举例。在过去4年里，她一直与别人合住在一间没有空调的小宿舍里，房子又旧又潮湿，家具破旧，同住的两个人邋遢且不修边幅。这期间，安一直睡在上铺，没有地方摆放衣服、书籍，连她珍爱的一套袖珍丛书也没有地方摆放。

离毕业还有一个月的时间，安在波士顿找到了一份非常好的工作。

她渴望着搬进自己的第一套公寓。领到第一份工资，她把想买的东西列了一张清单。安怎样做购物决策才能最大限度地获取尽可能持久的幸福感呢？

第一种可能是，安拿到工资后（当然要先付掉房租和其他账单），马上开始疯狂购物。她可以扔掉从别人那里接手过来的旧家具，买一套漂亮的新沙发，一张太空泡沫床，大尺寸的等离子电视机，甚至凯尔特人队的赛季套票。在非常郁闷的环境里忍受了那么长的时间，她可能会想，“我该尽情享受一番了！”另一种选择方式则是渐进式购买。她可以先买一张新床。大约过上半年，再高高兴兴地买台电视机，明年再买套沙发。

尽管处在安的角色上的多数人都会认为把公寓装饰一新更为惬意，于是就大手大脚地花钱——到现在我们应该清楚地认识到，鉴于人类适应的倾向，她只有沿着渐进的道路前进才会感受到更大的幸福。安如果能限制花销，适时踩一下刹车，降低适应进程的速度，就可以让她的钱发挥出更大的“幸福购买力”。

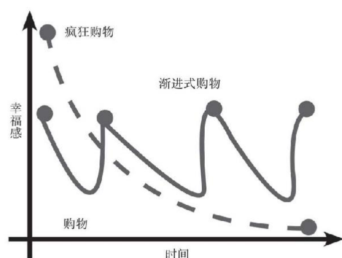
我们的教训是放慢愉悦过程。一套新沙发可能会让你高兴几个月，但是，在沙发带来的兴奋感没有消退之前不要买电视机。如果你需要大幅缩减开支，以上的原则反过来也成立。如果你想减少消费，就应该搬入小一些的公寓，切断有线电视，不再喝昂贵的咖啡，把消费降下来，长痛不如短痛——当然，一开始感到的痛苦会大一些，不过从长远来看，痛苦的总量肯定会小得多。

延长购物的幸福感

下页图中显示出安的两种消费方式。虚线以下的面积表示疯狂购物的幸福感。尽情购买之后，安会感觉非常幸福，但她的幸福感很快就会随着新购物品的新鲜感的消失而降低。实线下方显示采用渐进式购物的幸福感。在这种情况下，安最初购物的兴奋程度比疯狂购物后要低，但她的幸福感会因重复购买而不断被激活。哪一种方式最好？采取渐进的方式，安能够为自己创造出更高的总体幸福感。

让适应性为我们服务的另一种方法是为消费封顶，起码对酒精饮料是如此。我读研究生时的一位辅导员汤姆·瓦尔斯滕曾经说，他想成为鉴

赏价格在每瓶15美元以下的葡萄酒方面的专家。汤姆的想法是，如果他一开始就买价值为每瓶50美元的高级葡萄酒，过一段时间，他就会对该档次的酒产生习惯，而对低于该档次的酒不感兴趣。 [5] 不仅如此，他还推断，如果从每瓶价值为50美元的酒入手，过一段时间后，他就可能逐步把消费水平提高到每瓶80美元、90美元，甚至100美元，因为他的口味会对更高档次的酒产生适应。最后，他认为，如果他根本就不去尝每瓶价值50美元的葡萄酒，他的味觉就会对偏好价格范围内的酒产生较灵敏的辨别能力，进一步增加他的满意度。这样的原则让他防止了快乐水车效应，对消费实行控制。同时，成为每瓶15美元葡萄酒的鉴赏专家，会让他更容易感受到快乐。



同样的道理，我们另外一种驾驭适应扩大满意度的方法，就是把投资从那些给我们持续不断体验的东西上转到短时间转瞬即逝的体验上去。例如，立体声音响设备和家具一般给人长期体验，因此很容易对它们产生适应。另一方面，短暂的体验（玩4天失踪、自由落体跳伞或者听音乐会）转瞬即逝，你不大可能对它们产生适应。我并不是建议你卖掉沙发去玩自由落体跳伞，重要的是要理解什么样的体验更容易或者不容易产生适应。因此，如果你考虑把钱花在短暂体验（自由落体跳伞）或者持续体验（买新沙发）上，而且你预期二者给你的幸福总量相同，那就选择短暂体验。沙发对你幸福的长远效应可能比你预期的要小得多，而自由落体跳伞运动给你带来的长期愉悦和记忆则可能比你料想的长久得多。

为了提高你的幸福感，想一想如何在你的生活中注入偶然性和不可预测因素。我们简单地做个演示实验。你是否注意到人们挠自己时很难感觉到痒？为什么？因为我们在挠自己时，对自己手指的动作一清二楚，这种确切的预知扼杀了痒的感觉。有意思的是，如果用右手挠自己的右腋，我们根本没有痒的感觉。如果用右手挠自己的左腋，身体左右两侧神经系统的时间差将产生细微的不可预知性，我们就有了轻微的痒

的感觉。

不可预知在个人生活和恋爱中的好处比较清楚，这一教训在职场生活中也同样重要。正如经济学家提勃尔·西托夫斯基在《无快乐的经济》中所强调的，我们在工作中倾向于选择安全可预测的道路，做那些能显示稳定进程的事情。不过，西托夫斯基特别提出，真正的进步，与真正的愉悦一样，来自冒险和对不同事物的尝试。所以，你下一次准备PowerPoint、领导团队，或者选择工作项目的时候，不妨尝试一下新的思路和做法。你想表现得幽默一些或者开展跨公司合作，虽然没有成功，但总的来说，新的尝试可能会发挥重要作用。

适应性的另一个教训与我们周围人的决策有关。别人有的东西我们没有，这种对比非常明显，因此，我们会适应得较慢。对我来说，在医院里度过的三年还比较容易过，因为周围的人都是伤员，我的能力与周围人的差距不是很大。只有离开医院，我才能充分认识到我的局限和困难——这种认识是非常艰难、令人灰心失望的。

从更实际的角度看，我们假设你想买某个型号的手提电脑，但又认为价格太贵。如果你买个比较便宜的，很可能过一段时间就习惯了（不过，如果你邻桌同事的手提电脑碰巧就是你原来想买的那种。这样日复一日，你的电脑与邻座的明显对比会放慢适应过程，使你感觉不快）。更普遍地说，这一规律就是，当我们考虑适应过程时，必须想到周围的参照物以及它会对我们的适应能力有什么影响。不利的一面是，我们的幸福感部分取决于我们是否能比得上别人。有利的一面是，我们能够在某种程度上决定使自己置身于什么环境中——只要我们选择的比较对象不把自己比下去，我们就能生活得更加幸福。

最后一个教训是，相同的经历未必导致同等的适应结果，不同人的适应方式各有不同。我的忠告是探索自己独有的适应方式，了解什么能够启动你的适应进程，什么不能。

总而言之，大家不要做温水中的青蛙。我们的任务是弄清楚适应性如何在我们身上起作用，因而可以利用有利的一面，防止不利的一面。要做到这一点，我们必须测量水的温度。如果水太热了，我们就必须跳出来，寻找一个清凉的池塘，找到并且享受生活的乐趣。引用伟大的哲学家柯密特的话就是：“（青蛙）只要有虫吃就是好日子！”

---

[1] 疼痛是同时受到体能和精神因素影响的感受，正因为如此，它成为体能适应（例如青蛙适应逐渐加温的热水）与享乐适应（例如人们对自己新车的气味习以为常）之间有用的桥梁。

[2] 有关男人与女人对疼痛的耐受力孰高孰低，它与分娩是否有关——这一问题仍然没有最后结论。

[3] 旧金山是个例外。

[4] 我经常有种强烈的感觉，熟悉我的人看到我时，看到我的伤痕，总是把我的外貌与智力密切联系起来。因此，对我来说，非常重要的就是能够证明我的大脑和出事故以前同样好用。

[5] 事实上，葡萄酒的品质与价格的相关度并不像人们认为的那么高，不过这个问题我们留到将来再讨论。

第七章
好不好？
适应、伴侣和美丽市场

护士站里一面大号穿衣镜在等着我。几个月以来，我连几步路都走不了，要通过一整条长廊来到护士站绝非易事。我好像走了好几年，最后终于转过了拐角，一寸一寸地朝着镜子挪动，以便正对着镜子仔细地看着镜中人：弯曲的腿上缠满厚厚的绷带，弓着背，胳膊上缠着的纱布毫无生气地耷拉着，整个身体不成人形，镜子里的形象既陌生又遥远，怎么看也找不出半点儿“我”的样子：我本来是个18岁的帅气青年，这绝对不可能是我！

最糟糕的是脸，右侧脸颊完全裂开，裂开的皮肉像融化的蜡烛一样耷拉下来。右眼拉到了耳朵附近——嘴和鼻子的右侧，右侧的耳朵烧得焦黑，而且变了形。

越仔细看，我越不能理解，身体的每一部分都不同程度地变了形。我站在那里，拼命地想把镜中的形象印在头脑里。镜中的形象在回盯着我，难道原来的我已经被埋进这个影子里面了？里面那个残缺不全的人瞪着我，我只觉得左边的眼睛有点儿熟悉。这真的是我吗？我简直无法理解，也不能相信或者接受这个面目全非的身体就属于我。在此前的多次治疗过程中，身上的绷带被拆掉，我见过自己身体的一部分，我知道身上有些部分的烧伤有多严重。别人也说过我的右侧脸颊伤得非常厉害。但无论如何，在站到镜子前面之前，我无法把这一切联系在一起。我想盯住镜子里的形象，又想赶快离开，拒绝承认这一现实，两种欲望交织在一起，让我难以自拔。过了不长时间，我的腿开始疼痛，这迫使我决定转回身去，回到病床上。

如何应对身体上的创伤对我的折磨已经够大了，还要承受自我形象方面的沉重打击，这给康复过程增加了难度。像当时这样的年龄，我正在努力寻找在社会上的地位，理解作为一个人、一个男人的意义。突然间，我被“关”进了医院，一住就是三年，从之前认识我的人眼中（起码我母亲眼中的）那个“英俊少年”变成了完全不同的人。失去了原来的容貌，也就失去了我们大家，特别是年轻人，如何自我定义的关键要素。

是否有女孩愿意与我约会？

在以后的几年里，很多朋友来看我。我看到他们中有的人已经出双入对——身体健康、英俊漂亮、没有病痛折磨，他们过去在学校里曾经是我的同龄人和朋友，他们互相倾慕，成为恋人，后来有的又经历分手，完全自然地沉浸在对爱情的追逐中。在发生事故之前，我非常清楚自己在青少年社交金字塔中的位置。我和同一层级中的几个女孩约会过，她们中谁愿意和我约会，谁不愿意，我大体都了解。

但是现在，我问自己，我可以从什么地方融入社交舞台呢？失去了自己的容貌，我知道自己在“约会市场”上已经贬值了。过去和我约会过的女孩现在是否会拒绝我呢？我相当肯定她们会。我知道她们这样做的逻辑。说到底，她们有更好的选择，如果命运使我处在她们的位置，难道我不会如此吗？如果漂亮的女孩都拒绝我，我是否就一定得娶个有某种身体缺陷的女人？我这一辈子就这样“尘埃落定”了？我是否一定要接受这样的逻辑，我的约会价值降低了，就必须改变自己对恋爱对象的期望值？或许还有希望，将来某一天会有某个人，不介意我的伤疤，懂得欣赏我的聪明才智、为人幽默、擅长烹调，而且爱我？

我无法摆脱这样一个现实：我追求恋爱对象的市值已经大幅降低，不过与此同时，我仍然觉得受到损伤的只是我的一部分，只是我的外貌。我没有感到我（真正的我）的存在价值有任何实质改变，这使我更难以认同自己突然贬值的观念。

心灵与肉体

我对大面积烧伤了解不多，原以为只要烧伤痊愈，我就能恢复到烧伤以前的状态。其实我从前有过一些小的烧伤，痊愈后多数没留下什么痕迹，充其量就是个别微不足道的小伤疤。我根本就没有意识到这次烧伤的情况完全不同，伤口开始愈合仅仅是漫长而艰苦的恢复过程的开端——同时也是烧伤以至身体变化引起的心理挫折的第一步。

我需要面对的是几乎每过一个小时伤口就会收缩，并且需要无休止艰难地对付紧绷的皮肤。我还要将全身包裹在好像芭蕾舞演员穿的那种紧身衣里，在穿衣之前用绷带紧紧捆住我的身体，使用各种装置把我的

指头拉直，把颈部固定起来，这些措施对治疗有用，却使我感到自己简直成了个外星人。这些用来支撑、活动身体的装置让我越发感觉形体上的自我与以往如隔霄壤。我开始憎恶自己的身体，似乎它背叛了我，成了敌人。就像《青蛙王子》和《铁面人》中的主人公一样，我觉得人们根本看不到我的本来面目。

青少年时期的我并不太喜欢哲学，不过这时的我已经开始思考我每天要面对的心灵与肉体分裂的问题。我的身体被可怕的疼痛缠绕，而我又在这一禁锢中苦苦挣扎，到后来，我认为自己应该努力战胜它。我尽力对自己的皮肤进行拉伸，我设法与疼痛做斗争，我的头脑中坚信自己的心灵正在征服肉体，并且不断取得胜利。我对灵与肉的观点坚信不疑，竭尽全力一定要使灵魂在这场战斗中取得胜利。

发动这场战斗的同时，我还暗下决心要让自己的行为和决策只接受心灵的命令，而不服从肉体的指挥。我不能让疼痛统治我的生活，不能让肉体左右我的决策。我要学会忽略肉体的呼唤，生活在自己原有的精神世界里。我决定从那一刻起做自己的主人！

我还下决心规避我在约会市场中的贬值问题，干脆就不再想这回事了。既然我要从各个方面忽略肉体的存在，自然就不应放任肉体对恋爱的需求。只要把恋爱从生活中移除，我自然无须介意自己在社交金字塔上的位置，以及谁会想与我约会等。问题解决了。

但是，受伤后的几个月，我领悟到无数禁欲者、僧人，以及纯化论者反复学到的一个教训：让心灵完全战胜肉体，说起来容易做起来难。

我在医院里每天像犯人过堂一样的苦难包括可怕的浸浴治疗，护士们让我浸泡在盛着无菌液的浴缸里。过上一会儿，她们开始把我身上的绷带一条条地揭下来。揭完了再把坏死的皮肤刮掉，然后在伤口上涂一层药膏，最后把我重新包裹起来。这是每天都要进行的，不过每逢我头一天做过植皮手术，她们就会跳过浸泡这道程序，因为在我身体其他部位的细菌可能会从水中传染到新的手术创口上。碰到这样的情况，护士们就在病床上实施海绵擦洗，因为绷带得不到浸泡，揭起来就会更加痛苦。

我印象最深的一天，海绵擦洗过程中发生了一件意想不到的事。绷带揭完以后，一个叫塔米的年轻漂亮的护士给我擦洗腹部和大腿。我突

然感到身体说不清哪个部分发生了几个月内没有过的冲动。我既害羞又尴尬——出现了生理反应，不过塔米只是嘻嘻一笑，安慰我说这是好事，说明我恢复得不错。她从正面把话题岔开，稍微减轻了我的尴尬，但作用不是很大。

那天夜里，我独自躺在房间里，耳边响着由各种医疗器械演奏的交响曲，我回头反思白天发生的事情。我的青春期荷尔蒙又在起作用了。它忘掉了我已经今非昔比，面目全非，而且公然不顾我不再听命于肉体的决心。事到如今，我认识到自己关于心灵与肉体严格分离的想法，事实上是不准确的，我必须学会让灵魂与肉体和谐相处。

我现在又回落到了相对的常态之中，也就是同时具有心理和生理需求的人，我开始重新思考自己在社会中的地位。尤其是我的身体功能得到改善，而疼痛不那么严重的时候，我会沉思那些驱动我们走近某些人并远离某些人的社交进程。我大部分时间还躺在床上，实际上也做不了什么事，不过我还是开始思考自己未来的感情生活会怎样。因为我一遍又一遍地对形势进行分析，我关注的重点不久便发展成对广义上恋爱活动的兴趣。

郎才女貌与适应性择偶

无须对人类本性做精细的观察就可以认识到，无论是鸟类、蜜蜂还是人类，都是同气相求。在很大程度上，美女与俊男约会，“美学缺憾者” [1] 与其貌不扬者约会。社会科学家对这种“物以类聚，人以群分”的现象做了长期研究，并称之为“同征择偶”。我们当然可以想到秃顶、有才、富有，或者位高的“美学缺憾者”娶到了美貌如花的女人这种例外情况（例如伍德·艾伦与米亚·法罗，莱尔·拉维特与朱莉娅·罗伯茨，几乎所有的英国摇滚歌星都娶了名模等），但是，同征择偶依然很好地描述了人们在寻求他们恋爱对象时的取向。当然，同征择偶并不仅限于美貌、金钱、权力，其他如幽默感之类的优点也能提高一个人的吸引力。但是，在我们的社会中，美貌比其他优点更容易决定一个人在社交金字塔中的位置与同征择偶的潜力。

你位于社交金字塔的哪一层？

想象你到达晚会会场，刚一进门，主人就在你的前额上写了点

儿什么。他告诉你不要照镜子或者问别人。你在会场转了转，发现会场里男男女女的前额上都标着从1到10的数字。主人对你说，你的任务就是尽量找到数值最高，而且愿意和你交谈的人组成一对。你自然朝数字为10的人走去，但是他（她）看了你一眼就走开了。接下来，你又去找数字是9或8的人，以此类推，直到后来一个数字是4的人向你伸出手，你们一起交谈。

这个简单的游戏描述了同征择偶的基本过程。我们在现实世界里玩这个游戏时，实际上就是数值高的寻找数值高的，中等数值的与中等数值的配对，低数值的与低数值的牵手。每个人都有自己的价值（游戏中价值是写明了的）；对方的反应能帮助我们了解自己在社交金字塔中的位置，并且找到综合情况与自己相仿的人。

对于那些位于魅力阶梯最上层的男女来说，同征择偶是好消息。但是，对于我们大多数位于中间或者底层的人又意味着什么呢？我们能够适应自己在社交金字塔中的位置吗？我们该怎样学着诠释史蒂芬·斯蒂尔斯的老歌《碰到谁就爱谁》？这就是有一天我和伦纳德·李还有乔治·勒文斯坦一边喝咖啡一边讨论的问题。

乔治没有说明他指的是谁，他向我们提出这样一个问题："有这么个人，体貌不是很吸引人。这个人被限制在只能和与他有同等吸引力水平的人约会和结婚。除此之外，这个人还是研究学术的，无法挣很多钱来弥补先天的容貌不足。"乔治继续说，把话题引到了我们下一个研究项目的中心："这个人以后会怎样？他会不会每天早上醒来看着睡在身边的人想，'算了，我就这样了'？或者他设法学着通过某种方法做出适应和改变，不再对自己充满怀疑。"

美学缺憾者对自身美貌有限这个事实有一个适应过程，对此进行观察的一种方式可以称作"酸葡萄"策略——名称来自伊索寓言《狐狸与葡萄》，我们从中可以了解到一种可能适应的过程。炎炎夏日，狐狸从田间来到葡萄架下，成熟的葡萄颗粒饱满，颜色诱人，从藤子上倒垂下来，当然是最美的解渴之物。狐狸往后退了几步，然后向前助跑，突然起跳去抓葡萄。不过，可惜没够到。它跳了一次又一次，但就是够不到。最终它只好放弃，垂头丧气地离开，嘴里嘟囔着："我肯定这是些酸葡萄。""酸葡萄"的概念来源于这个故事，是说人们有种倾向，对得不到的东西就会反过来瞧不起它。

这个寓言告诉我们，当涉及美貌问题，适应性会产生巨大魔力，使人们觉得自己追不到的那些吸引力非常高的人（葡萄），变得不那么吸引人了（酸了）。不过，真正的适应性远远不只是改变我们对世界的看法和排斥我们得不到的这一点。真正的适应还含有这样的意义，即用阿Q精神，让我们接受现实。

这些方法到底是怎样起作用的呢？适应的方法之一：美学缺憾者可以降低自己的美学理想，例如，从完美阶梯的9或10降低到与自身匹配的水平。或许他们会发现大鼻子、秃顶，或者牙齿不齐倒成了优点。人们一旦适应了这种标准，再看到某些明星照片，例如哈莉·贝瑞或者奥兰多·布鲁姆时，就会立即耸耸肩膀说，“我可不喜欢她那个又小又平的鼻子”。

人群中那些其貌不扬的人可以利用另一种适应方式：不改变审美观，而是寻找其他优点；我们可以寻求，例如，谈吐幽默或者心地善良。拿到《狐狸与葡萄》的故事环境里，就相当于重新评价更容易吃到的不那么多汁诱人的草莓，摘不到葡萄，草莓吃起来也比过去可口多了。这一原理在约会问题上是否同样适用？

我有个容貌一般的中年女性朋友，几年前在“默契”婚恋网站上结识了她现在的丈夫。她对我说：“你看这个人，长相不值得一提，秃顶、超重、满身体毛、比我大好几岁。不过，我现在已经认识到这些东西都不那么重要。我想找个聪明、有才能、有幽默感的人——这些优点他都有。”（你注意到没有？“有幽默感”在媒人口中早已经成为“其貌不扬”的代名词了。）

因此，美学缺憾者有两种适应方式：改变审美观点，降低标准去适应并非完美的人，或者改变对人整体观察的侧重点，重新审视哪些品质重要，哪些不重要。把话再说得直截了当一些，考虑下面两种可能性：（1）那些只吸引矮个子、秃顶男人的女士，一开始就喜欢配偶的这些特点吗？（2）这些女人是否还是喜欢高个子、有头发的男人，只是因为找不到，从而改变标准，把侧重点放到非体貌特征，诸如心地善良或者有幽默感上了？

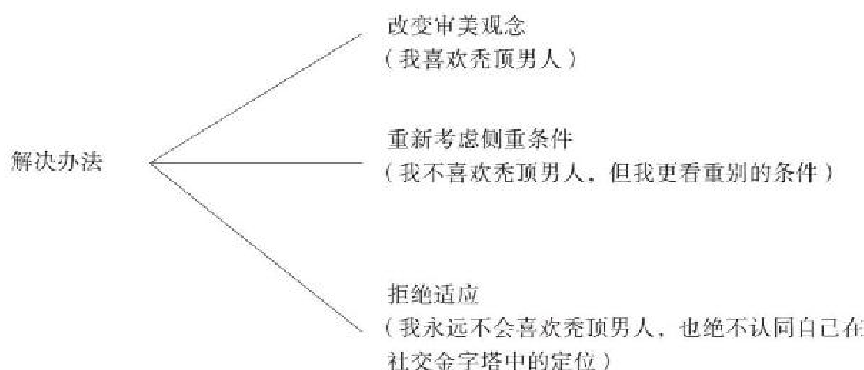
除了上述两条适应途径，尽管人类具有难以置信的适应一切的能力（参见第六章），我们还必须考虑适应能力在我们正在讨论的这一特殊情况下不起作用的可能：美学缺憾者可能永远不能真正认同天生条件局

限给自己在社交金字塔中的定位（如果你是个50岁左右的男士，心里还一直想着那些30岁左右的女士会喜欢和你约会，那就被我说中了）。这样的适应失败会带来一连串的失望，因为缺少了适应，吸引力较差的人会不断追求自以为配得上的美貌意中人，结果在求偶过程中屡屡受挫而倍感失望。如果他们找了同样具有美学缺憾的人结婚，就会一直认为对方配不上自己——这种观念对于恋爱绝对无益，更不要说长远的共同生活了。

下页图中描绘了美学缺憾者对待和处理自己局限的三种方式，你认为哪一种最为准确？

我把赌注压在重新安排择偶侧重条件上，不过如何找出正确的侧重点，这一过程本身就很有意思。

美学缺憾者对待和处理自己体貌局限的三种方式



好不好？

人们如何适应自己并非完美的外貌？为了进一步了解这个问题，我和伦纳德、乔治找到了两个有独特见地的年轻人——詹姆斯·洪和吉姆·杨，希望在他们创办的网站 [2] 上进行一项调查研究。登录网站，就会看到一幅年龄不等的（18岁以上）男人（女人）的照片。照片上方有个浮动的方框里面是一个标尺，从1（不漂亮）到10（最漂亮）。你给这幅照片打完分，马上会出现另外一个人的照片，并且会显示你刚才打分的那个人得到的平均分数。你不但可以给别人打分，还能把自己的照片发到网站上让别人去评分。 [3]

我和伦纳德、乔治尤其重视上述这一特别功能，因为它能把人的吸引力加以量化。（根据最近的一次测试，我在该网站的正式得分是6.4。那张照片一定照得非常差。）有了这项数据，我们就可以知道某个被该网站用户评价为无魅力（例如2分）的人如何评价别人，与一个被评为非常有魅力（比如说9分）的人相对比，会怎么样。

为什么这一特别功能对我们有用？我们猜测如果美学缺憾者没有适应这项功能，他们对别人魅力的判断就会与那些本身非常漂亮的人的判断相同。例如，如果没有适应性的差异，一个分值为2的人和分值为8的人应该同样给一个分值为9的人打9分，给一个分值为4的人打4分。相反，如果一个美学缺憾者完全适应了这一情况，改变了对别人漂亮与否的判断标准，他们对漂亮程度打出的分数就与那些本身非常漂亮的人不一样。例如，如果适应确实发生了，一个分值为2的人可能给一个分值为9的人打6分，给一个分值为4的人打7分；而一个分值为8的人仍然会给分值为9的人打9分，给分值为4的人打4分。值得庆祝的是，我们确实可以对此进行测评！简而言之，通过检验一个人自身的漂亮程度是如何影响他给别人评分的，我们认为可以对适应程度有某些发现。

詹姆斯和吉姆对我们的实验很着迷，向我们提供了10天内16 550位网站用户关于评分和约会方面的数据。所有这些用户都是异性取向，大多数（75%）是男性。[4]

分析的第一个结果是几乎所有人对美丽与否都存在共识。我们发现人们都喜欢哈莉·贝瑞和奥兰多·布鲁姆，不管自己长得怎样，即使是美学缺憾者也不会把相貌平庸者视为漂亮，并以此建立新的审美标准。

关于美丽标准的一致性战胜了酸葡萄策略，但是还存在两种可能：第一，人们在审美标准上不会出现适应；第二，人们通过学会调整侧重点，把其他特点看得更重要，过程适应以此完成。

解决办法

改变审美观念
（我喜欢秃顶男人）

重新考虑侧重条件
（我不喜欢秃顶男人，但我更看重别的条件）

拒绝适应
（我永远不会喜欢秃顶男人，也绝不认同自己在社交金字塔中的定位）

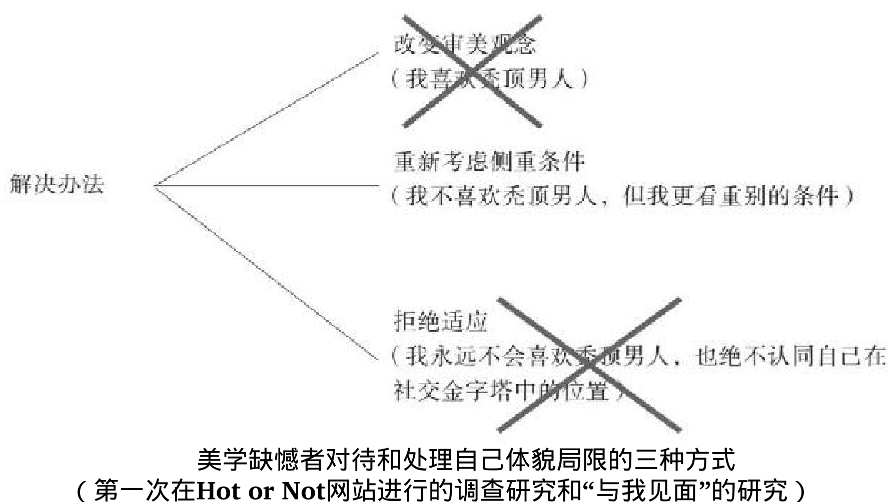
美学缺憾者对待和处理自己体貌局限的三种方式（第一次在**Hot or Not**网站进行的调查研究）

下一步，我们开始测试另一种可能性，即美学缺憾者完全认识不到容貌不漂亮可能给自己带来限制（起码他们在网上是这样做的）。为了做到这一点，我们应用了Hot or Not网站的第二个有趣的特别功能，叫作“与我见面”。假设你是男士，在网上看到一位女士的照片，你想约她见面，就点击了照片上方的“邀请”键。对方会收到通知，说你想约她见面，通知中也包括了有关你的一些信息。 [5] 使用“与我相见”特别功能，你不仅能够对对方的相貌做出判断，同时还能判断出对方是否可能接受你的邀请（匿名拒绝虽然不像面对面拒绝那样使人难堪，但也会使人感到不快）。

为了更好地了解“与我相见”功能的作用，我们再做一个实验。假想你有些秃顶、身体肥胖、体毛很多，但不乏幽默感，我们从网上的魅力分数得知，你对别人的魅力判断标准不受自身容貌的影响。不过，假如你认识不到自己的魅力值较低，你在挑选追求对象时就不会考虑到自己大腹便便的缺点。你仍然会去追求那些美女吗？如果真是这样，就说明你真的意识不到自己缺乏魅力（起码是没有受到它的影响）。换一个角度，如果你决定与谁约会是考虑到了自己缺乏魅力，你就会认识到自己在社交金字塔中的位置，把目标定得低一些，去寻找与你的魅力分数接近的人，尽管在你心目中能够打10分的仍然是哈莉·贝瑞和奥兰多·布鲁姆。

我们得到的数据显示，案例中那些不甚漂亮的人事实上都很清楚自己的魅力水平。这种认识并不会影响他们对别人漂亮与否的判断（与别人的评判相对照），却会对他们如何选择约会对象的决策产生重要影

响。



美学缺憾者对待和处理自己体貌局限的三种方式
（第一次在**Hot or Not**网站进行的调查研究和“与我见面”的研究）

适应与闪电约会的艺术

来自Hot or Not网站的数据，否定了我们关于个人容貌魅力适应过程三个假设中的两个，但还剩下一个假设：就像我的那个中年女性朋友，人们通过降低对对方外观的要求完成适应过程，并且学着欣赏对方其他的优点。不过，否定其余两个假设并不等于给剩下的那一个理论提供了证据。我们需要证据来表明人们学会重视魅力的替代因素[“亲爱的，你真聪明／有意思／善良／理解人／和我的星座真配／__________／（请填空）”]。不幸的是，Hot or Not网站在这个问题上帮不了我们，因为它只能让我们测试一个方面（照片的“漂亮与否”）。为了寻找一种让我们可以测试那些难以言喻的“我不知是什么”的方法，我们向“闪约”（闪电约会）领域求助。

> 我们真的想找美女俊男吗？
>
> 使用同样的数据，我们也考察了另一种可能，即人们寻求比自己容貌稍强或稍差的约会对象的可能性有多大？我们发现，人们通常以自己的魅力水平作为出发点来考虑是否与对方约会。事实表明，人们不大可能与比自己差的人约会，即使确信对方只比自己差一点点；相反，他们急于寻找比自己容貌稍强的人。有意思的是，这种寻找比自己稍强对象的欲望很快就会趋于平稳；人们想找比自

己稍微漂亮的人约会，但是（姑且假设是为了感到安全和轻松）又不想找比自己强太多的人。

在我告诉你我们采取的闪约形式之前，先给不谙此道的人对现代约会规则做个小小的提示（如果你是一位社会科学爱好者，我郑重向你推荐这一体验）。

如果你没注意到，可以看一下，闪约无处不在：从五星级酒店的豪华酒吧，到当地小学的空闲教室；从5点下班后人群攒动的傍晚聚会，到周末的餐会见面。它把追逐天长地久的爱情变得好像是土耳其集市上的讨价还价。尽管有种种恶意批评，比起那些俱乐部介绍、盲目约会、朋友安排，以及其他非正式安排的约会，闪约相对来说比较安全，而且不会有令人难堪的后果。

普通闪约的过程就好像20世纪初时效研究专家的设计产物。为数不多的一群人，年龄在20～50岁之间（如果参与者为异性取向，男女各占1/2），被安排到一个房间里，里面按照两人一桌安排。参加的人向约会组织者登记，组织者给每个人一个编号和一张记录表。约会中有1/2的人（通常是女人）固定守在桌子边。每隔4～8分钟就会有铃声响起，男人们站起来，像旋转木马般地更换到下一张桌子。

在桌边坐好以后，约会者可以谈论任何话题。毫不奇怪，很多人都会扭捏地对整个闪约过程表示惊奇，然后开始进行简单交谈，试图从对方那里获取一些有关信息，而又不显得过于唐突。铃声响起，他们做出决定：如果鲍勃想与妮娜约会，他就在自己记录表上标有妮娜编号的旁边写上“是”；如果妮娜想与鲍勃约会，她就在自己记录表上标有鲍勃编号的旁边写上“是”。

闪约活动结束，组织者把记录单收集起来进行配对。如果鲍勃对罗妮和妮娜都写了“是”，罗妮给鲍勃写的是“不”，而妮娜给鲍勃写的是“是”，那么，就只将妮娜和鲍勃的联系方式分别告知对方，以便他们继续约谈，甚至发展为正常的约会对象。

我们在设计闪约方式时，增加了几个特点。第一，在举行闪约之前，我们对参与者做了问卷调查。我们要求参与者对于各项择偶条件的重要程度进行评估——外貌、智慧、幽默感、善良、自信，还有性格等。我们对闪约的过程也做了一些改变。在每一对男女“约会”结束后，

不让他们直接转到下一次约会。相反，我们请他们停一会儿，对刚才见面的人做出评价，并且记录下来，评价内容与我们先前调查的内容相同（外貌、智慧、幽默感、善良、自信，还有性格），还让他们告诉我们是否愿意与这个人再次见面。

这样的安排向我们提供了三种数据。约会前的调查数据体现了他们寻找恋爱对象的标准。通过约会后的调查数据，我们可以了解他们对见面者的评价，我们还能知道他们最近是否想和中意的那个人正式约会。

这样，我们又重新回到主要问题：美学缺憾者会像那些漂亮的人一样，把对方容貌放在重要位置——表明他们没有产生适应吗？还是把侧重点转向了其他方面，例如幽默感上——表明他们已经完成了适应，择偶标准也发生了变化？

首先，我们分析了参与者关于一般偏好的答卷——这是在闪约之前完成的。在择偶标准上，那些比较漂亮的人更注重外貌要求，而不太漂亮的人则更看重其他条件（智慧、幽默感，以及善良）。这一发现成为我们关于美学缺憾者在择偶方面调整侧重点的第一个证据。接着，我们研究了闪约过程中每个约会者如何互相评价，以及这种评价如何变成他们与某个见面者真正约会的意愿。在这里，我们也看到相同的模式：美学缺憾者更愿意挑选那些有幽默感或其他非体貌特长的约会伴侣，而漂亮的人更愿意与他们认为吸引眼球的人约会。

把Hot or Not网站的第一次试验、“与我见面”功能，还有闪约的结果综合考虑，数据显示我们自身的相貌不会改变自己的审美品位，但它对我们的选择偏好有很大影响。简而言之，不漂亮的人会把非体貌条件看得更重要一些。

解决办法

改变审美观念
（我喜欢秃顶男人）

重新考虑侧重条件
（我不喜欢秃顶男人，
但我更看重别的条件）

拒绝适应
（我永远不会喜欢秃顶男人，也绝不认同自己在
社交金字塔中的定位）

美学缺憾者对待和处理自己体貌局限的三种方式
（第一次在Hot or Not网站进行的研究、“与我见面”的研究，以及闪约研究）

当然，这会引出美学缺憾者是否更“深刻”的问题，因为相对外表的美貌而言，他们更看重其他品质。坦白地说，我不太愿意回答这个问题。说到底，假如青蛙变成了王子，也会与其他王子一样渴望把美貌作为选择恋人的主要标准。不管我们对美貌的重要性做出何等评价，调整侧重点的过程很显然会帮助我们完成适应。到头来，我们都必须平静地对待我们是谁、能够做什么，归根结底，只有适应与善于调整才能使人更幸福。

男性与女性的择偶观大不相同

如果对性别不同所引发的差异缺乏观察，那么对约会的研究也就不完整。上述内容描述的结果是把男性和女性放在一起分析的，你可能怀疑男性和女性对于外观魅力的反应会有所不同，对吗？

的确如此。事实表明，我们在Hot or Not网站进行的研究显示，性别取向的区别与人们关于约会和性别的常规模式相吻合。我们拿人们一般的观念举例，也就是男性约会不像女性那么挑剔。事实表明，这个观念并非空穴来风：男性向中意的女性发出约会邀请的可能性相当于女性发给男性的240%。

数据还证实了一项随意观察的结果，男人对女人漂亮与否的关注度大于女人对男人漂亮与否的关注度（它同时与另一个发现有关，即男人对于自己本身的漂亮程度并不那么在意）。最突出的是，男人怀有比女人更高的期望值，男人对他们选中的女人的漂亮程度非常重视，他们很容易爱上比自己漂亮得多的女性，也就是按

照Hot or Not排行榜数值比他们高出许多的女性。顺便提一下，男人容易邀请多名女人约会，希望找到比自己漂亮得多的女人（有人会把它看作缺点），我们可以美其名曰："男性约会的开放心态"。

每个人都有得到幸福的机会

我们都有了不起的长处和不尽如人意的瑕疵。通常我们从小就学习接受这一切，最终能够大致安于我们在社会上和社交金字塔中的地位。像我这样的人的特别之处在于，成长过程中对自己满怀信心，突然间，不得不面对迥然不同的现实，根本没有机会和时间去逐步适应。在我心里，突然的变故对恋爱方面的打击尤为明显，它同时让我能够以更冷静的方式远距离观察约会市场。

在受伤后的几年里，我对于烧伤可能对未来恋爱造成的后果感到非常痛苦。我很肯定地认为我的伤疤会对我在择偶金字塔中的地位产生巨大影响，但是我就是想不通，认为这在某种程度上很"不公平"。一方面，我认识到约会市场的运作与其他市场相仿，我的市场价值一夜之间跌落了很多。同时，我仍然深深地感觉自己并没有发生真正的改变，认为贬值纯属无稽之谈。

我尽力想理解自己对此事的感受，扪心自问，如果我完全健康，一个受过和我类似烧伤的人邀请我约会，我会考虑吗？我不大可能和她约会的原因不就是她的伤疤吗？我必须承认，这样的答案我自己也不喜欢，它令我迷惘，弄不清我希望从女人那里得到的是什么。我得出的结论是：自己必须顺应现实，这令我沮丧。那些受伤前和我约会的女人，现在不再把我看作恋爱对象，我想到这里就难以忍受。我一想到顺应现实就感到恐惧，不仅为我自己，也为其他那些与我命运相似的人。这样做绝对没办法找到幸福。

我在北卡罗来纳大学教堂山分校读研究生的时候，所有这一切都解决了。有一天，心理学系主任指派我参加学习研讨小组。除了为会议设计会标以外，我已经记不清在小组会议上我们还做了些什么，但我清楚地记得，坐在桌子对面的人是我遇到的最神奇的人物——苏米。不管对同征择偶理论做何等推演和延伸，她都不会和我有任何关系。我们在一起的时间越来越多，最终成为朋友。她非常欣赏我的幽默感，再后来神

奇的转变发生了，不知道从什么时候开始，她把我当成了她的恋人。

15年过去了，我们有了两个孩子。借助Hot or Not网站的数据，我现在认识到，因为女人比男人更看轻外貌（谢谢你，亲爱的读者），我是多么幸运。我同时开始相信，史蒂芬·斯蒂尔斯的那首歌，尽管听上去毫无感情可言，实际上却很有道理。他远不是在鼓吹爱情不忠，“碰到谁就爱谁”指的是我们有能力发现，并且爱上我们伴侣的特别之处。不是被动地接受一个带有伤疤、略显肥胖、牙齿不整、稍微秃顶的人，我们最终确实能够改变观察问题的角度，而且在这一过程中，越发热爱面具背后、躯壳之内的这个人。这是人类适应能力的又一大胜利！

---

[1] 我使用“美学缺憾者”这个术语是因为我实在想不出别的词来。我想说明的就是有些人的容貌、形体更容易吸引别人的眼球，而另一些人则不如他们。

[2] 如果你未曾访问过www.Hot or Not.com，我强烈建议你登录看看，了解一下人类的心理活动。

[3] 鉴于Hot or Not（好不好）网站的性质，我们得到的数据很可能过度强调了美貌，而忽视了其他特点。无论如何，我们所检验的各项规律都需要与其他形式的适应综合应用。

[4] 我们没有把同性取向纳入这次研究范围，不过我们在做进一步研究时，这会成为很有意思的课题。

[5] 我认为互联网有效地结束了真正的“盲目”约会时代（当然，还局限于双方都只能通过照片看到对方的相貌）。

第八章
市场的失灵
一个有关在线约会的案例

几个世纪之前，媒人或者婚姻中介在传统社会中肩负着非常重要的任务。青年男女（还有他们的家长）会像《屋顶上的小提琴手》那首歌中唱的，请媒人“寻我所爱，配我佳偶”。为了减少客户搜寻的时间和精力，媒人必须对适婚青年男女及其家庭情况了如指掌（这就是“媒人”成为“大嘴巴”或“长舌妇”同义词的原因）。媒人一旦找到了几对条件相当的男女，就会为他们牵线搭桥。媒人的生意既有效率又有可靠收入，他们作为婚姻中介（用经济学术语说就是“市场经纪人”）提供服务，从而获得报酬。

光阴似箭，转眼来到20世纪90年代中期——专业媒人已经销声匿迹（在大多数西方社会里，包办婚姻也不复存在），但在线约会尚未兴起。温情浪漫和个人自由成为压倒一切的择偶理想，但是，择友求偶在很大程度上只能靠本人的力量去努力奋斗。例如，我记得很清楚，我的一个朋友——这里我姑且把他叫作塞思，他为人聪明、滑稽，长得也算不错，是个新晋升的教授，他每天必须加班加点地工作，以此证明他确实有学识、有才华，并且有希望得到终身教职。他晚上很少在八点以前离开办公室，并且多数周末也不休息（我了解，因为我的办公室就在他隔壁）。同时，他的母亲每个周末都会打电话关心他。“孩子，别累坏了。”老太太总是说，“你什么时候能抽时间找个好女孩？再拖下去，我就抱不动我的孙子、孙女啦！”

凭着塞思的聪明和才华，要达到职业目标并不困难。但他的恋爱目标却遥不可及。他生就了学术型性格，不可能突然间做出改变，不可能经常光顾酒吧。他觉得刊登和回应征婚广告的做法太低俗。塞思最近搬入大学城，那里的朋友不多，而且这些人都不善交际，他参加派对的机会也很少。学校里的女研究生不少，从她们巧笑倩兮的目光判断，她们肯定乐于和他约会；不过假如他真的这样做，肯定会招致校方的不满（在大多数情况下，办公室同事或者师生之间的浪漫事件是不被鼓励的）。

塞思参加了不少为单身男女组织的活动。他参加过交谊舞班和徒步旅行团，还加入过宗教组织。但是，他一点儿也不喜欢这些活动，其他人似乎也不太喜欢。“徒步旅行团特别奇怪，”后来塞思对我说，“很明显，大家对户外的大好风光兴趣不大，他们只想找个喜欢旅游的恋爱伙伴，因为他们以为只要对方喜欢旅游，其他方面也一定不错。”

可怜的塞思。他是个非常优秀的男人，如果找到合适的女人他会过得十分幸福，但他就是缺乏有效的途径去寻找（别担心，经过数年的苦苦追寻，他终于找到了自己的另一半）。我要指出的是，缺少了像媒人一类有效协调者的帮助，塞思就不得不承受市场运作不灵的后果。事实上，无须危言耸听，单身寻偶问题是西方社会市场运作的最大失败。

塞思的艰难历程发生在婚恋网站创建之前，婚恋网站是天大的好事，原则上，这个市场确有必要。不过，在仔细观察这个现代版的媒人以前，我们得先考虑一下市场一般是怎样运作的。从根本上说，市场是让人们节省时间，并达成目标的协调机制。因为有必要，市场越来越集中，越来越有组织。想一想超级市场为什么“超级”：它省去了你步行或开车去面包店、肉铺、蔬菜店、宠物，以及用品店，还有药店的麻烦，你可以把一个星期所需的物品很方便地从一个地方买回来。从更广的意义上说，从日常生活到个人化的物品选择，市场已经成为我们社会中不可或缺的重要组成部分。

除了食品、房屋、劳动以及日用杂货市场（又称易贝），还有一个重要的市场——金融市场。例如，银行提供了一个便于筹资、放贷，还有借贷的中心平台。（2008年，现实向我们演示，银行停止放贷会造成什么后果。）其他的市场参与者，例如房地产经纪人，采取类似媒人的方式去了解买卖双方的需求，把双方恰当地撮合到一起。即使是专门从事二手车估价的凯利蓝皮书，也可以被认为是某种形式的市场中介，因为它给买卖双方提供了进行谈判的起点。总体来说，市场是整个经济的重要组成部分，有着难以置信的好处。

当然，市场不断地提醒我们，它也可能出问题（有时会意想不到地出现严重问题），就如能源巨头安然事件和2008年次贷危机所表现出的那样。但是总体来说，市场能够在人与人之间发挥协调作用，从本质上说，它非常重要又非常有益（很明显，如果我们能够设计出对我们既有好处，又可以避免失误的市场，那就再好不过了）。

单身求偶市场是生活中的一个领域，随着时间的推移，它从集中形态转变为每个人必须自负其责的分散形态。如果有组织的市场不复存在，约会择偶会变得多么复杂？我们假想有个城镇，里面正好有100个单身男人和100个单身女人都想结婚（这真像策划一场电视实况转播节目的创意）。在这个小小的市场里（假定没有媒人），你该如何确定谁和谁是天成佳偶？你如何保证配成的夫妻不仅一见倾心，而且能白头到老？要让每个男人与每个女人都分别约会几次以便确定理想伴侣是根本做不到的，因为约会与电脑运算速度不同，真的那样做，恋爱可就遥遥无期了。

想到这一切，我首先对目前美国社会中单身男女的状况进行了一番思考。如今，美国青年人为了上学和就业而迁徙的现象比以往任何时候都多。高中时期的友谊和男女爱恋蓬勃发展，可是随着孩子们长大离家，这些人际关系可能转瞬即逝。大学和高中一样，为青年人提供了交友和恋爱的环境，但他们毕业后各奔前程寻求发展，再次劳燕分飞。（今天，由于互联网技术的发展，企业经常打破地域界限从各地招工，这意味着有更多的年轻人要去远离家人和朋友的地方就业。）

毕业生乍一来到千里以外的工作岗位，很少有空闲时间。这些年轻而相对经验不足的专业人员，需要投入更多的时间来证明自己的价值，特别是面临人才市场的激烈竞争。同办公室人员之间的恋爱交往即使不明令禁止，也不提倡。多数年轻人频频跳槽，难以扎根，更打乱了他们的社交生活。每一次迁移都使他们失去了直接或间接结交异性朋友的机会——也就降低了他们找到合适伴侣的可能，因为许多人往往是通过朋友介绍找到恋爱对象的。总的来看，年轻职业人才市场高效率的发展，在某种程度上，是以单身青年男女婚恋市场的低效率为代价的。

进入在线约会

我一直为塞思和其他朋友的择偶困难感到不安，直到出现了在线约会。听说有了默契网（Match.com）、线上约会（eHarmony）和犹太约会（Jdate）等网站，我非常兴奋。“这对于单身择偶市场将是个多么了不起的补充。”出于对在线交友过程的好奇，我马上对在线约会网站进行了探究。

这些网站都是怎样运作的？我们先假想有个叫米歇尔的孤独求偶

者。她成为一家约会网站的会员并同意接受服务，填写了一份有关她个人情况及寻偶条件的问卷表。每个这样的网站都有各自版本的问卷，问卷的共同之处就是基本的统计学信息（年龄、住址、收入等），以及有关米歇尔本人的价值观、态度、生活方式等方面的取向。问卷还询问了米歇尔的偏好：她寻求建立一种什么关系？她对未来伴侣有什么要求？米歇尔披露了她的年龄和体重。 [1] 她把自己描述成容易相处的素食者，希望与一位高个子、有学历、有钱的素食男士建立一种负责任的恋爱关系，她还把自己的情况写成了一篇简介。最后，米歇尔把自己的照片上传到网上，让别人可以看到。

米歇尔完成了这几步，就可以像逛商场一样搜寻意中人了。她从网站系统提供的人选中挑出几个男人进行进一步的研究，阅读他们的有关资料，查看他们的照片，如果有兴趣，通过网站可以给他发邮件。如果两个人都有意，可以进一步沟通。假如一切进展顺利，他们就可以约时间见面。（大家习惯使用的“在线约会”一词容易产生误解。不错，人们通过网站介绍进行选择，并且收发电子邮件，但是真正面对面的约会还是发生在现实中，即“线下”的。）

我原来以为在线约会能够成为有价值的市场中介，可是一旦明白它的操作过程，我的希望便逐步转为失望了。尽管单身择偶市场亟待完善补充，但是，在线约会对于这一问题的处理方式似乎难以奏效。这样一些选择题、填空答卷、固定标准怎么可能准确地表达人类意向呢？归根结底，我们并不仅仅是上述各部分简单的相加之和（当然会有个别例外）。身高、体重、宗教信仰和收入也绝不是我们的全部。别人依据我们的总体、我们的主观和美学特质为基础来评价我们，例如，我们的说话态度和幽默感。我们的特征还包括散发的气味、闪动的眼神、举手投足、一颦一笑——这些难以描述的特性，根本无法简单地存入一个数据库里。

在线约会网站最基本的问题是他们把用户当成可以搜索的商品，例如数码相机，可以用几个特征，诸如像素大小、镜头尺寸，以及存储量大小加以充分描述。但是在现实中，即使恋爱对象可以作为“产品”来考虑，也只能接近于经济学家所说的“体验商品”。就像就餐体验、香水和艺术品一样，不能采取这些网站认为的那种方式，把人进行简单地、有效地分解归类。要想理解约会过程，而不充分考虑两性相吸相恋的细微差别，基本上就像凭着战术图解，分析双方球员的站位和跑动路线来了

解美国足球，或者靠阅读营养成分表来了解某种点心的味道一样。

那么，为什么在线约会网站不会要求人们对自己和理想对象用量化特点进行描述呢？我猜其采取这种特定方式的原因是，可以比较容易地把诸如“新教徒”“自由主义”“1.74米”“健康”，以及“专业人员”等词语转换到一个可搜索的数据库里。尽管出于这种考虑，在线约会网站迫切想把系统设置得容易与电脑兼容，把我们通常对理想伴侣的模糊概念勉强地与一套简单的参数相匹配——这样一来，他们设计出的整个系统岂不是更不实用了？

为了回答这些问题，我和让娜·弗罗斯特（原麻省理工学院传媒实验室博士生，现在是社会企业家）、佐伊·钱斯（哈佛大学博士生），还有迈克尔·诺顿策划了我们第一个在线约会研究。我们在一家约会网站上刊登了标题广告——“点击此处参与麻省理工学院关于约会的研究”。不久就有一大批人参与，给我们讲述了他们的约会经历。回答的问题包括：他们花费多少时间搜寻约会对象的网上资料（他们使用的也是诸如身高和收入之类的可搜索特点）、他们与自认为合适的约会对象互通电子邮件所用的时间、他们实际面对面（“线下”）见面的次数，等等。

我们发现他们平均每周花费5.2个小时上网搜索资料，用6.7个小时与未来对象通邮件，两项合计，每周仅用于筛选的时间就将近12个小时。你要问，这样做的回报如何？我们调查过的参与者平均每周只花1.8个小时来与可能的恋爱对象在现实生活中见面，其中多数仅见一面而已，双方只是在沉闷的气氛中喝杯咖啡。

说到市场运作失败，6：1的成功率本身就很能说明问题。可以想象一下你开了6个小时的车到海边去和朋友（或者还更差，这个人你自己都说不准是否会喜欢）约会1个小时的感受。鉴于这样的结果，很难解释神智正常的人会花费时间到网上约会。

当然，你可能会争辩说在线约会本身就是一种享受（如同网上购物），于是我们决定也找人问一问。我们请在线约会参与者把线上搜索、线下约会，以及干脆在家看电影这三种体验做一番比较。参与者对线下约会的评价远远高于线上搜索。你能猜出他们对看电影的评价吗？你可能猜对了——他们对在线约会已经不再迷恋，觉得还不如蜷卧在自己家的沙发上看家庭电影，比如说《电子情书》。

所以我们初步观察的结果是，所谓的“在线约会”并不像人们猜想的那么有意思。实际上，在线约会这个名称就是错的。或许我们能给这个活动起个准确点儿的名字，例如“网上搜索与胡吹乱写”，这倒是名副其实，当之无愧。

我们的调查还没有说明企图把人性降低到可搜索参数的做法是否就是问题的起源。为了更直接地测试这一点，我们策划了跟踪研究。这一次，我们只是请在线约会者描述他们择偶所看重的特点与品质标准。然后我们把特点要求列成表，交给了第三方的一些编码人员（“编码员”是研究助理，任务是按预先设定的标准进行分类）。我们要求编码人员对每一个回答进行分类：回答中的特点是否容易用电脑算法测量和搜索（例如身高、体重、眼睛和头发的颜色、教育程度等），或者属于体验性特点，而不容易搜索（例如喜爱蒙提·派森喜剧或者金毛猎犬）。结果表明，有在线约会经历的参与者对体验性特点的兴趣比可搜索特点的兴趣高出将近三倍，在那些寻求长期稳定关系的人中，这种倾向更为强烈。把上面两种结果结合起来，我们的研究表明，在线约会使用可搜索特点的做法不近人情，即使经常使用这种研究方式的人也有相同的感觉。

非常遗憾，我们的研究对在线约会不是好兆头。在线约会者对这一活动并不十分热心，他们认为搜索过程太困难，太费时间，还不直观，获得的信息也十分有限。到头来，他们还不知道手中的工具性能如何，却在费着九牛二虎之力试图用它从事重要工程。

在线约会的扭曲：斯科特的故事

想一想你认识的最有条理的人。你可能认识一个女人，她把自己的衣服按照季节、颜色、尺寸和穿着需要分门别类地存放。相反，一个不修边幅的小伙子可能把待洗的衣服分成“刚穿了一天”“可以在家穿”“可以运动时穿”，以及“臭了”几类。全面地说，人们为了生活得更轻松、更舒服，最大限度地物尽其用，他们在生活系统化方面是独具匠心的。

我在麻省理工学院曾经认识一个学生，他使用一种非同寻常的分类方法寻找约会对象，这个学生叫斯科特，他想要找到自己心目中最完美的女人，于是采用一种非常复杂、又费时间的系统来达成这个目标。他每天上网搜索10个以上符合标准的女人：除了一般条件外，标准中还包

括大学学历、良好的身体素质，除了英语之外还能流利地使用一门外语。一旦找到合适的候选对象，他就向对方发出事先准备好的三封信中的一封，里面包括一些问题，她喜欢什么音乐、在哪里上学、最喜欢哪些书，等等。如果这些问题的回答令他满意，斯科特就把她放进筛选过程的第二阶段。

在第二阶段，斯科特会给对方发一封信，提出一些新问题。对方如果回答“正确”，可以进入第三阶段。在第三阶段，斯科特会给女方打电话，再提出一些问题。如果双方在电话中相谈甚欢，就会进入第四阶段，见面喝咖啡（你会感到不解，哪个女人会一直忍受前面三个阶段撑到第四阶段，不过很明显，确实有几位女士做到了）。

斯科特还发明了一套复杂的选择系统，持续跟踪不同阶段选中的约会对象，这些约会对象的人数在迅速增加。斯科特头脑灵活，善于分析，他把以上结果连接到一个电子表格里，逐项列出每个人的姓名，目前所处的筛选阶段，她的累积分数，该分数是根据她回答各种问题的情况和作为恋爱对象的可能性计算出来的。他认为，电子表格里的人数越多，他找到梦中白雪公主的可能性就越大。斯科特把这套程序使用得轻车熟路，驾驭自如。

这样搜寻了几年，斯科特与安琪拉终于坐在一起喝咖啡了。见面以后，他确信无疑，安琪拉各方面都无懈可击，完全符合标准。更重要的是，她似乎对他也有意。斯科特欣喜若狂。

大功告成，斯科特觉得自己的那套复杂系统已经派不上用场了，但又不想把它白白浪费掉。他听说我在研究约会行为，有一天就到我的办公室来做自我介绍。他向我描述了自己的这套系统，并且断言我在研究中一定会用得上。然后，他递给我一个磁盘，里面有整个过程的所有数据，包括他预先写好的信件，相关提问，当然也包括他择偶过程中筛选的所有人的数据资料。我有些惊奇，又感到恐怖，我发现他收集的有关女性的数据竟然超过10 000个。

悲哀的是，尽管并不令人意外，故事的结尾仍然非常令人遗憾。两个星期以后，我听说斯科特万里挑一选中的白雪公主拒绝了他的求婚。更不幸的是，斯科特竭尽全力不想让任何一个合格人选漏网，他把自己的感情和时间完全投入了挑选合格女人的过程，根本没有时间参与“真正的”社交生活，到头来他欲哭无泪，连个倾诉心声的人都找不到。

事实证明，斯科特成为市场运作失灵的又一个牺牲品。

虚拟约会实验

我们初步实验的结果有些令人沮丧。不过我一贯是个乐观主义者，仍然希望通过对问题进行更深入地了解，改进在线约会的机制。是否有办法既让人们感觉在线约会更愉快，又能增加找到合适伴侣的机会？我们回过头来考虑了普通约会的情况，那种人生某一阶段都要经历的说不清楚的复杂程式。从进化的角度观察，我们期望约会成为一种有用的方式和过程，帮助恋人相互了解——而且这一方式已经通过了多年的实验，并且逐步完善。如果说普通约会是一种良好的机制，或者说，是迄今为止最好的机制，那为什么不能以它作为探索起点，创建更好的在线约会体验呢？

我们来想一下为什么传统约会的做法行得通，答案非常清楚，它不单是两个人坐在一起面对茫然一片的空间，只注视着对方，或者同声抱怨阴冷多雨的天气。约会是一起体验某些事物——两个人共同看电影、享受美食、在晚会上见面，或者一起逛博物馆等。换句话说，约会是与另一个人一起体验某种事物，周围的环境又能成为双方互动的催化剂。在艺术节开幕式、体育赛场或者动物园与另一个人见面，我们能看到那个人如何与周围的环境互动——他是否对服务员不讲礼貌，而且不付小费？是否和气耐心地体谅别人？从我们的观察中可以获取有关信息，知道如果与对方在现实世界中共同生活，大体会是什么样。

假定渐进式约会的智慧水平比约会网站编程人员的智慧水平更高，我们决定尝试把现实世界约会的某些成分引入在线约会。我们希望模仿人们在实际生活中的互动方式，于是就利用麻省理工学院传媒实验室菲尔南达·维加斯和朱迪斯·多纳特创建的名为“聊天园地”的虚拟环境，建立了一个简单的虚拟约会网站。进入该网站后，参与者需要挑选某个图形（方形、三角形、圆形）和某种颜色（红、绿、黄、蓝、紫）。进入虚拟空间后，参与者需要移动鼠标查看空间内的物体。物体包括人的形状、物件（例如鞋子）、电影剪辑，还有某些抽象的艺术品。参与者还能看到一些形状，代表其他约会者。当代表人的形状互相接近时，他们便可以使用文字进行对话。当然，这种形式还不能与真实环境里约会者的全方位感受相媲美，但我们想看一下，这种虚拟约会的形式效果如

何。我们希望登录虚拟环境里的人能够使用仿真画廊里对话的内容，这不仅与他们本人有关，还会谈及他们看到的其他形象的物体。

正如我们所预料的，这样环境里的谈话内容，与普通约会中相当接近。（“你喜欢那张画吗？”“不太喜欢。我喜欢马蒂斯的。”）

我们的主要目的是把我们的（有点儿简陋的）虚拟约会环境与标准的在线约会网站进行比较。为了达到这个目的，我们请一组急于约会的参与者到一般约会网站上找一个人约会（整个过程包括阅读对方典型的主要统计数据，回答关于建立何种关系的问题，随便写一篇个人情况简介，以及给对方写信）。我们还要求他（她）到我们的约会网站另找一个人进行虚拟约会（要求约会者一起进入我们设定的空间，看到不同的形象，使用文字进行交谈）。每个参与者先通过普通在线约会程序和一个人约会，然后再通过我们设定的环境和另一个人进行虚拟约会，之后，我们认为摊牌的时间到了。

为了给两种不同约会方式搭建竞争的舞台，我们组织了一次像第七章里描写的那种闪约活动。在我们实验性质的闪约过程中，参与者有机会面对面地分别见到他们在虚拟约会中“见过”的那个人，及其在普通约会网站上约会过的那一位见面者。我们的闪约活动与普通闪约还有一个小小的区别。每对约会者在一张桌旁交流4分钟以后，我们会请参与者回答有关刚见过的这个人的几个问题：

你认为刚见过的人怎么样？

你觉得自己和她（他）的想法相似吗？

你觉得和她（他）在一起高兴吗？

你觉得和她（他）在一起舒服吗？

参与者回答上述问题可以使用1～10的标尺，其中1代表“一点儿也不”，10代表“非常”。与普通闪约活动一样，我们还会问他们将来是否愿意继续与这个人见面。

概括地说，实验由三部分组成。第一，每个参与者参加一次普通在线约会和一次虚拟约会。第二，让他们参加有许多人参加的闪约，其中包括他们在在线约会中“见过”的人，还有在虚拟约会中交谈过的人（我

们没有把他们原先“见过”的人指给他们，我们让他们自己去指认“似曾相识”的对方）。第三，闪约活动结束，我们想看一下，他们从参加闪约的所有人当中选出的是哪一个，希望与对方再次见面成为现实生活中的约会伴侣。我们想看一下先前的经历，不论是虚拟约会，还是普通在线约会，哪个更可能促成实际生活中的约会。

我们发现无论男女，如果先前在虚拟约会中相遇过，在闪约中互相倾慕的可能性更大。事实上，经历过虚拟约会跃入现实生活约会的概率，大约相当于经历普通在线约会概率的两倍。

为什么虚拟约会的方式这样成功？我猜测答案在于：虚拟约会世界的基本结构与另一种更古老的结构——人类的大脑更加相似。在我们的虚拟世界里，人们对经历和人物做出的判断与他们日常生活中所习惯的同类判断是一样的。因为这些判断过程与我们现实生活中自然处理信息的过程相同，虚拟的人际互动更有效，提供的信息也就更多。

为了阐明这一点，假想你是个单身男人，愿意找一个女人建立长期关系，你与一个叫詹尼特的女人共进晚餐。她的身材小巧，褐色的头发和眼睛，笑起来很好看，她会拉小提琴，喜欢看电影，说话语气轻柔；可能她的性格有点儿内向。你一边小口地啜着葡萄酒，一边想：“我现在喜欢她到了什么程度呢？”你甚至可能会问自己：“我将来到底是想和她建立短期、中期，还是长期关系呢？”

后来，你又和另一个叫朱莉亚的女人约会。朱莉亚和詹尼特在许多方面都不同。朱莉亚比詹尼特个子高，性格也更外向一些，她是工商管理学硕士，笑起来很爽朗，喜欢帆船运动。你能感觉出，你在两人之间更喜欢詹尼特，愿意和她多相处，不过，要说明这是为什么或者确切指出你到底喜欢她哪里又很困难。是她的体型，她的笑容，还是她的幽默感？你很难具体指出为什么喜欢詹尼特，但是你有这样一种强烈的直觉。 [2]

即使詹尼特和朱莉亚都准确地把自己描述为有幽默感的人，但必须指出的是，一个人觉得可笑的事情，另一个人却未必这样认为。喜欢《活宝三人组》的人不一定也喜欢蒙提·派森，而戴维·莱特曼的支持者未必觉得《办公室》好。上述内容的支持者都有理由认为自己有“很强的”幽默感，但是，只有和其他人一起进行体验，例如，一起观看《周六夜现场》，才能在现实中或者在虚拟世界里辨别出你们的幽默感是否相

同。

按照市场术语来说，人类就偏好体验性商品，同样，花椰菜或者山核桃派的化学成分并不能帮助人们更好地了解实物的味道，把人们的各种特点分解列表并不能帮助我们了解是否能和他们相处或者共同生活。问题的实质就在于，某些市场企图把人转化成各种特点组成的表格供大家搜索。诸如“眼睛：棕色”，写起来和搜索起来都很容易，但我们事实上并不会这样观察和评价自己心目中的恋爱伴侣。这也正是虚拟约会的优越之处，它使人们更易察觉微妙的差别和意义，帮助我们用日常生活中的类似形式做出判断。

最后，我们的研究结果表明，构建在线单身择偶市场应该理解人们在自然状态下能做什么，不能做什么。它对技术的使用应该采取与我们的自然长处相一致的方式，对我们先天不足的方面加以弥补和帮助。

老年人的闪约

顺便说一下，对题目之外的物件做出反应在非婚恋环境下同样有效。不久前，我和让娜·弗罗斯特试图为老年人（65岁以上）举办一些闪约活动。我们的目标是为刚搬入退休人员社区的人扩展社交范围，增进他们的幸福感和健康。[3] 我们原以为闪约活动可以大获成功，但前面几次却惨淡收场。报名的人很多，但他们一旦面对面地坐在桌子旁边，就会变得迟迟无法进行交谈，大家都觉得很尴尬。

为什么会这样呢？在一般的闪约活动中，谈话内容并不算新鲜有趣（“你在哪里上的学”“你是干什么的”），不过人人都知道活动的基本目的——设法弄明白对方是否能成为合适的恋人。相比之下，这些老年参与者并不一定都带有这个目的。有的是想找一个伴侣，还有的只是想来交朋友。老年人的多种目的使活动的举办难度加大，场面尴尬，到头来非常不尽如人意。

认识到问题出在哪里，让娜提出下一次活动时，让每个人带一件重要的个人物件（例如，礼品或者照片）作为交谈的引子。这样一来，人们谈起来会比较有故事，而且能越谈越深入，越谈越有意思。结果，很多人交上了朋友。在这个案例中，与题目无关的物件促进了交谈，并且对达成目标起到了很好的推动作用。

非常有意思，即便是好事，人们也需要一些什么东西，不管是什么，来起个头。

为霍默·辛普森设计的网页

尽管发明了在线约会网站，我认为单身择偶市场不断出现的问题也表明行为经济学的重要性。必须说明，我对在线约会是完全支持的，我只是认为它应该采取更加人性化的方式。

考虑一下：如果人们在设计有形产品，鞋子、皮带、裤子、杯子、椅子等的时候，设计者能够把人的身体局限考虑在内，明白人类能做到什么，做不到什么，那么他们制造出来的产品在我们的日常生活中就都能被使用（当然，也会有个别例外）。

但是，人们在设计无形产品，例如医疗保险、储蓄计划、退休养老计划，甚至在线约会的时候，不知为什么就忘记了人类与生俱来的局限。或许这些设计者对于人们的能力过于乐观；他们可能把我们都假定成了《星球大战》中超级理性的斯波克博士。无形产品和服务的创造者假定我们完全“了解自己的头脑”，并且能正确计算一切，对所有可能进行比较，永远会选择最佳、最合适的行动路线。

不过，如果如同行为经济学的一般表现，特别是像我们在约会中表现的那样——我们使用和理解信息的方式存在局限，那会怎么样？如果我们不像斯波克博士，却像那个容易犯错误、缺乏远见、怀有报复心、喜怒无常、心存偏见的霍默·辛普森，那又会怎样？这种想法不那么令人振奋，不过，如果我们理解并考虑到自己的局限，把改善信息为基础的产品和服务，例如在线约会，作为起点，就能够规划出一个更加美好的世界。

因此，为完全理性的人建立在线约会网站就能够成为有趣的智力锻炼。不过，这些网站的设计者如果要创造一些环节来帮助普通且有局限的人寻找配偶，那么他们首先应该设法理解人类局限，并以此作为设计的起点。不管怎么说，如果我们那种相当简化又仓促的虚拟约会环境就能使面对面约会的概率翻一番，那也证明了同时考虑人类的能力与弱点并不是件多么困难的事情。我敢打赌，如果在线约会网站能够进行充分

兼容的人性化设计，不仅会一炮走红，而且会帮助那些实实在在、有血有肉、情投意合的人早日结成连理。

从广义上来讲，我们对在线约会的仔细观察表明市场具有了不起的作用；不过要让它充分发挥潜力，我们必须采取恰当的方式，使之与人类习惯相适应，并考虑到在自然状态下凭人类的能力能做到什么，做不到什么。

“那么，在你说的那些更好的约会网站还没出现之前，单身男女们该怎么办？”

提出这个问题的是我的一个好朋友，他想帮助同办公室的一位女士萨拉。我不是个合格的媒人，不过最后，我确实认为从我们的实验里可以获得一些有用的教训。

第一，鉴于我们虚拟约会相对成功的经验，萨拉应该努力使自己在在线约会上的互动更接近现实生活中的约会。她可以与网上对象讨论她喜欢看、喜欢做的事情。第二，她可以更进一步，创建她自己的虚拟约会形式，她可以对正在交谈的网上对象提议两个人一起去（与一个真正约会相似）某一个有意思的网站。如果对方有意，她可以建议两个人一起玩网上游戏，探索神奇王国、斩杀恶龙、探讨解决方案。这些活动可以让他们更深入地了解和理解对方。更重要的是，努力与另一个单身人士一起做自己喜欢的事情，有利于找到彼此更多的共同点。

在线约会市场的失败对于其他市场的失败现象还意味着什么？从根本上来说，在线约会市场的失败在于产品设计。

请让我来解释一下。如果某一产品卖得不好，基本上是因为它没有达到预期的目标。在线约会网站尽力把人分解成一组词语描述，这样通常不会促成恋爱关系，同样，公司企业的失策就在于它们没有把我们的要求体现到它们卖给我们的产品中。拿电脑举例，我们中的多数人只想买台性能稳定、速度又快的电脑，以便帮助我们做想做的事情。我们并不很在意电脑存储器的大小，处理器或者总线速度（当然也有人真正关心这些），但是生产商就是这样描述产品的——根本不会从任何方面帮助我们了解使用这台机器时的体验。

再举一个例子，想一想网上“退休养老计算器”，据说它是为了帮助我们了解为65岁退休后要积蓄多少钱而设计的。我们在输入基本花销之

后，计算器显示出我们需要积蓄的数字，比如说，我们的退休账户里需要有320万美元。不过很遗憾，我们不了解如果账户中有这些钱，我们可以过上什么样的生活，或者如果我们只有270万美元，或者140万美元（且不说只有54万美元或者20.6万美元）会过得怎样。它也不能帮助我们设想如果我们70岁时账户里剩的钱很少，但自己又活到了100岁该怎么办。计算器给我们显示的只是一个数字（一般我们理解不了），根本不能把它转变成任何直观的、可以想象的东西，这样也就无法激励我们努力多存一些钱。

同样，考虑一下保险公司是怎样用可扣减、限额，以及个人负担等术语来描述它们的产品的。如果我们患了癌症需要治疗会怎么样？如果我们还有其他人在交通事故中受了重伤，所谓的“最高赔付额”能不能具体指出我们个人要掏多少钱？保险公司还有个吹得天花乱坠的产品叫作年金，据说是为了你活到100岁，又没有存款时准备的。理论上，买了年金就意味着你一辈子都能拿到固定的工资（从本质上说，社会保险就是某种年金制度）。原则上，年金很有道理，但不幸的是，很难计算它对我们到底有多大价值。更差劲的是，销售这类产品的人在保险业大概相当于名声不佳的二手车销售经理（尽管我确信会有例外，但我至今还没遇到）。结果，多数年金不过只是敲竹杠的手段而已，这部分重要的市场，运作得根本不成功。

那么，怎样才能使市场更高效、更有作用？有个社会借贷的例子：我们假设你需要东借西凑买辆汽车。很多公司现在有了社会借贷的构想，允许家庭和朋友之间互相借贷，这样就把中间人（银行）排除在外，减少了欠债不还的现象，给借贷双方都提供了比较好的利率。经营这种信贷的公司没有风险，只是在幕后处理钱款的流动。除了银行以外，各方都是赢家。

说到底，如果市场不能满足我们的要求，我们也不是毫无办法。我们可以设法了解它为什么不能像我们预期设想的那样来帮助我们解决问题，找出办法来缓和存在的问题（自己制造虚拟约会体验，把钱借给朋友）。我们还可以设法从更广的范围解决问题，把客户的需要考虑在内，设计出新的产品。很可惜，但同时也很幸运的是，这样改良、完善产品与服务的机会比比皆是，无处不在。

---

[1] 米歇尔可能给自己少报了几岁年龄和几磅体重，当然人们经常喜欢在网上玩点儿数字游

戏——虚拟世界中的男人都会比生活中的真人个子高一些、有钱一些，女人都会瘦一些、年轻一些。

[2] 如果你想亲自试验一下，不妨找几个你认识的人按照在线约会的方法做出自我描述（但不要包括有关他们身份的内容）。然后凭这些描述来判断你喜欢谁，无法忍受谁。

[3] 要进一步了解社交生活与健康的依赖关系，请参阅艾伦·兰格《逆时针》一书。

第九章
感情的偏好
为什么我们选择帮助某个人，却漠视许多人的痛苦？

1987年，已经懂事的美国人中很少有人会忘记“小女孩杰西卡”的传奇故事。杰西卡是得克萨斯州米德兰市一个18个月大的小女孩。她在姨妈家的后院玩耍，不小心跌落到一口6.7米深的废井里。在漆黑一片的井底，杰西卡被卡在岩石缝里长达58.5个小时，但是无处不在、无孔不入的现场媒体报道使人们感觉这段时间好像有数周之久。事件把人们的心都连到了一起，随即赶来的钻井工人、营救人员、邻居和米德兰市的记者夜以继日地守候在废井周围，世界各地的人都在观看电视直播，关注着营救工作的每一步进展。营救人员发现小女孩的右腿死死地卡在岩石缝里，大家都跟着焦虑万分。听到工人们报告他们把小扩音器沿井壁吊到废井下面，给杰西卡播放《鹅妈妈童谣》这首儿歌（想到当时的情景，他们选得真妙），小女孩跟着扩音器播放的儿歌唱起来，世界各地的人都为之欣喜。最后，营救团队费尽九牛二虎之力在旁边打了一口平行的竖井，终于把小女孩从井里安全地救出，电视机旁与现场的所有人无不热泪盈眶，如释重负地松了一口气。

营救事件以后，麦克鲁尔一家一共收到了人们捐给小杰西卡的70万美元。《综艺》和《人物杂志》刊登了扣人心弦的故事连载。《得克萨斯报》的斯科特·肖因为拍摄营救人员怀抱中的小杰西卡的照片而获得了1988年的普利策奖。这个故事后来被改编成电影《拯救落井幼儿》，由博·布里奇斯和帕蒂·杜克主演，博比·乔治·戴恩斯和杰夫·罗奇创作的主题歌更是把杰西卡的故事变成了传唱不朽的歌谣。

当然，杰西卡和她的家人遭受了很大的痛苦。但是，为什么杰西卡得到美国有线新闻网的报道数量竟远远超过1994年的卢旺达种族大屠杀——在这一事件中，有80万人，其中包括许多儿童，在100天的时间里惨遭杀戮。为什么我们对一个得克萨斯州的小姑娘自然流露出的同情和牵挂远远超过对达尔富尔、津巴布韦和刚果被杀害、被饿死的那些人？把这个问题的范围再扩展一点儿，见到某一个人受难，我们会马上从椅

子上跳起来填写支票，而面对其他更严重、牵涉更多人的悲剧，我们却往往不能闻声而起立即采取行动？

这其中的原因非常复杂，它难倒了从远古时代直到今天的许多哲学家、宗教思想家、作家和社会科学家。对于重大悲剧的普遍冷漠是由多种因素造成的。其中包括事件披露过程中信息的缺失、种族因素、地球另一端人们的痛苦对我们的冲击，事实上远不如我们的“邻居”那么直接。另一个重要的因素，似乎直接与灾难的大小有关——提出这一观念的不是别人，正是约瑟夫·斯大林，他说：“一个人的死亡是个悲剧，但是100万人的死亡不过是个统计数字”。一贯与斯大林持相反观点的特里莎修女，这一次也表达了同样的情感，她说道：“如果看到的是一大群人，我不会采取行动。如果看到的是一个人，我一定会采取行动。”这说明我们对某一个不幸的人会怀有无穷的怜悯之心，却普遍地（令人不安地）对许多人的痛苦漠不关心。

难道真的是悲惨事件涉及的人越多，我们的关心程度就越小吗？这种想法令人沮丧，我必须事先警告，下面的内容读起来令人不快——但是，这一现象与人类的很多其他问题一样，重要的是要了解我们的行为到底是由什么驱动的。

可识别受害者效应：你会把钱捐给谁？

为了更好地理解人们为什么对个人苦难的反应比对许多人的苦难强烈，我先带你们看一看德比·斯摩尔（宾夕法尼亚大学教授）、乔治·勒文斯坦和保罗·斯洛维奇（俄勒冈大学教授）进行的一个实验。德比、乔治和保罗付给每个参与者5美元让他们填写一些问卷。在参与者拿到这5美元以后，德比、乔治和保罗会向他们介绍因某种食品短缺而引发的有关问题，然后问他们是否愿意从这5美元里捐献出一些来帮助解决这一问题。

你可能猜到了，对于不同的人，德比等人向他们介绍食品短缺问题的方式也会不同。其中一组称作“统计数字条件”组，他们读到如下信息：

> 马拉维的食品短缺影响到了300多万儿童。在津巴布韦，降雨严

重不足导致玉米产量比2000年时下降了42%，结果有大约300万津巴布韦人面临饥荒。400万安哥拉人，该国人口的1/3，已经被迫逃离家园。在埃塞俄比亚，1 100多万人急需食品援助。

接下来，参与者有机会把刚才挣到的5美元中的一部分捐献给提供食品援助的慈善组织。先别往下读，问一下你自己："如果我处在参与者的地位，我会捐吗，会捐多少？"

第二组参与者，我们把给他们设定的条件称作"可识别条件"，给他们的信息是有关洛基亚——一个面临饥饿的7岁的马里小女孩。参与者会看到她的照片和下面的文字（似乎来自一封求助的电子邮件）：

你的捐款会改变她的一生。因为你和其他捐款人的帮助，拯救儿童基金会将与洛基亚的家人和社区的人们一起，让她有饭吃，让她有书读，并给她提供基本医疗保障和卫生教育。

如同统计数字条件一组，可识别条件组的参与者也有机会把刚挣到的5美元中的一部分或全部捐献出来。同样，你也问一下自己，你在读了洛基亚的故事以后愿意捐出多少钱。你是愿意捐钱帮助洛基亚呢，还是更愿意把钱捐给广义上的与非洲饥饿做斗争的运动组织？

如果你像多数参与者一样，你捐给洛基亚的钱会是捐给广义的与非洲饥饿做斗争运动组织的两倍（在统计数字条件组，平均捐款为参与者答卷收入的23%，而在可识别条件组，平均捐款为统计数字条件组的两倍多，达到参与者答卷收入的48%）。这就是被社会科学家称作"可识别受害者效应"的本质；我们一旦看到一张面孔、一幅照片、一个人的具体情况，我们就会感同身受，随之而来的就是行动——捐款。但是，如果信息没有具体到个人细节，我们就不会有很强烈的同情心，结果就很难采取行动。

可识别受害者效应当然早就被很多慈善组织注意到了，包括拯救儿童基金会、畸形儿基金会、国际儿童基金会，美国仁慈协会等。这些组织很清楚，打开我们钱包的关键就是唤起我们的同情心，个人苦难的具体实例是点燃我们感情的最有效方式（个人具体实例→唤起感情→打开钱包）。

在我看来，美国癌症协会（ACS）在利用可识别受害者效应的潜在心理方面做出了非常成功的范例。美国癌症协会不仅懂得感情的重要性，还知道怎样调动它。美国癌症协会是怎么做的？首先，“癌症”这个词本身就比那个更科学、更能阐明病理的术语“转移性细胞异化”更能产生更有力的感情想象空间。美国癌症协会还使用了另一种修辞手法，把患过癌症的人一律加封为“存活者”，而不管这个人病情的轻重（甚至有可能某人只是寿终正寝，其体内的癌变远没有来得及发生作用）。冠以感情色彩的词汇“存活者”给这项事业增加了爆炸性的力量。我们并不会把这个词与其他疾病，例如哮喘或者骨质疏松相联系。比如说，美国肾病基金会把患过肾病的人称作“肾衰竭存活者”，难道人们不应该捐更多的钱来与这种痛苦的疾病做斗争吗？

还有，把“存活者”的头衔加到任何患过癌症的人身上，都能够让美国癌症协会与那些对于这一事业有深厚个人兴趣的人建立强大的同情网络，与那些未患癌症的人建立更多的人际交往。通过美国癌症协会举办的马拉松比赛和其他慈善活动，那些原本与这项事业没有直接联系的人也会加入捐款的行列。他们未必对癌症的研究与防治感兴趣，可能仅仅是因为他们认识了某一个“癌症存活者”，就使他们对某一个人的关心转变为了把时间和金钱贡献给美国癌症协会的行动。

密切度、生动感与“杯水车薪”效应

上述实验和故事显示，我们愿意付出金钱、时间和努力帮助可识别的受害者，而面对“统计数字”的受害者（数十万卢旺达人）却不采取行动。不过，这种行为方式的原因是什么？如同很多复杂的社会问题，这一现象也同样反映了多种心理因素的作用。在深入讨论这个问题之前，我们先动脑筋进行一项实验。 [1]

假想你正在马萨诸塞州的剑桥准备参加面试，应聘梦寐以求的工作。离面试还有一个小时的时间，你决定从宾馆步行去面试地点，顺便沿途欣赏城市风光，清醒一下头脑。你在经过查尔斯河上的一座桥时，听到有人呼救。你看到河的上游几米外，有个小女孩在水中挣扎——她一边呼救，一边大口喘着气。你身穿一套崭新的西装和为面试专门准备的其他饰品，价值不菲——比如说，花了1 000美元。你的游泳技术不错，但是现在要立即跳下去救人，已经来不及脱衣服了。怎么办？十有

八九你不会犹豫，会奋身跳入河中把她救上来，自己浑身湿透，新衣服在救人的过程中被扯坏，面试也耽误了。当然，你决定跳水救人说明你是位了不起的、有爱心的好人，但同时也可能部分取决于三种心理因素。 [2]

第一，你需要与受害者接近——心理学家把这种因素称作“密切度”。但是，密切不仅是指空间距离的接近，还意味着一种亲近的感觉——你和亲戚、社交圈成员、你认为有共同点的人都有密切度。自然（也幸亏是），世界上多数悲惨事件无论从空间上，还是心理上都相距遥远。处于水深火热中的绝大多数人我们都不认识，因此我们对他们的同情感远不如对困境中的亲戚、朋友或者邻居的关切程度。密切度的效应非常强大，我们常常出钱帮助一个失业的邻居，而不去帮助另一个城镇中更需要帮助的、无家可归的人，更不大可能出钱帮助8　000公里外因地震而失去家园的人。

第二种因素我们叫作“生动感”。如果我对你说我不小心把刀割到自己身上，你没有亲眼看到，所以不会感受到像我一样的疼痛。如果我声泪俱下地向你做了详细描述——伤口有多深，皮肉开裂有多疼，流了多少血，你的头脑中就会浮现出一幅生动的图景，因而对我产生更深的同情。同样，你亲眼看到小女孩在冰冷的水中挣扎，听到她绝望地呼喊救命，自然会感到必须立即采取行动。

与生动相反的是模糊。如果你听说有人落水，但是并没有亲眼看到，没听到呼救，你的“感情机器”就没有啮合。就好像从太空中拍摄到的地球照片，你能看到各个大陆的形状、蔚蓝的海洋、绵延的山脉，但你看不到交通拥堵的细节、空气污染、犯罪和战争。从远处望去，一切都是那么平静、可爱，我们不觉得有必要改变任何事情。

第三种因素，心理学家称作“杯水车薪效应”，它与你是否有信心单枪匹马完全拯救受害者于水火有关。想一想某个发展中国家，有许多人死于严重的水污染。我们个人所能做的也许只是到那里帮助他们建立一套污水处理系统。但是，即使是这样的亲身参与，也只能解救少数人，另外还有数以百万计的人亟须救助。面对如此巨大的需求，我们个人的力量又如此微小，有人可能就会实行感情上的自我封闭：“这有什么意义呢？” [3]

为了考虑这三种因素对你的行为所产生的可能性影响，想一想下面

的几个问题应该如何回答：如果你救的那个小女孩生活在很远的国家，刚遭受了海啸袭击，你会不会付出数目不大的一笔钱（比你那套1 000美元的西装少得多），救助她并改变她的命运？你是否可能毫不犹豫地带着钱“跳下去”？或者，如果她的遭遇不那么历历在目，不那么千钧一发，你会怎么办？例如，她很可能染上疟疾，你会有同样强烈的冲动去救她吗？或者说，许许多多的儿童面临痢疾和艾滋病（事实就是如此）的危险，你又会怎样？你会因为自己无力解决而感到灰心退缩吗？你帮助这些人的决心会发生变化吗？

如果我是个赌徒，我敢和你赌一次，你救助遥远国家染病儿童的愿望要低于帮助即将死于癌症的亲戚、朋友或者邻居的冲动。（如果你认为我是故意找你的碴儿，那就实话实说，我其实也和你一样。）这不是说你铁石心肠，而是说你不过也是凡夫俗子——如果悲剧发生在远处、规模巨大、受害人太多，我们观察的角度就比较模糊。如果我们看不到具体细节，对苦难的感觉就不那么生动，也就不容易动情，因此也不太可能强迫自己立即采取行动。

假如你停下来考虑一下，全世界每天有数以百万计的人正是死于饥荒、战争，以及疾病，尽管人们事实上能够以相对较小的代价做很多事情加以改变，但由于密切度、生动感，以及杯水车薪效应的共同作用，我们多数人并没有采取足够的行动对他人进行援助。

诺贝尔经济学奖得主托马斯·谢林很好地描述了可识别的个人与统计数字之间的区别，他写道：

> 假如有个棕色头发的6岁小女孩需要几千美元进行手术，如果手术顺利的话，她可以活到圣诞节，人们捐献的钱能让邮局忙得不可开交。但是，假如报道说如果不征收销售税，马萨诸塞州医院的设备持续老化，这很明显会增加一些本来可以避免的死亡病例，那么，不会有很多人为此掉一滴眼泪或者掏出支票簿。

理性思维让我们缺乏爱心

对于上述感情的诠释，提出了这样的问题：如果能够让人们更加理性，就像《星球大战》中的斯波克博士，那会怎样？说到底，斯波克是彻头彻尾的现实主义者：他既理性又智慧，知道拯救绝大多数人才是最

理智的，而且会真正按照问题的轻重缓急来采取行动。冷眼观察问题可以让我们少花点儿钱去帮助小洛基亚，而把更多的钱投入与饥荒的斗争中吗？

假如人们处在更理性、更有计划的状态，会怎样决策？为了测试这一点，德比、乔治和保罗另外设计了一个非常有趣的实验。实验初期，他们让一部分参与者回答了下面的问题："如果某公司以1 200美元的单价买进了12台电脑，你算一下，该公司一共花了多少钱？"这是一道不算复杂的数学计算题，目的是"启动"（这是心理学的普通术语，特指让参与者进入某种特定的、暂时的思维状态）这些参与者，让他们用计划与计算的方式思考。另一组参与者则使用启动感情的问题："你听到乔治·布什的名字，会有什么样的感觉？请用一个最恰当的词描述这种感觉。"

回答了最初的问题以后，参与者分别得到有关洛基亚个人情况的信息（可识别条件），或者非洲普遍食品短缺问题的信息（统计数字条件）。然后，问这些参与者愿意捐献多少钱来支援这两项慈善事业。结果表明，那些启动感情的参与者把更多的钱捐给了作为个人的洛基亚，而捐给与普遍食品短缺问题做斗争的钱则比较少（与不使用启动的实验相同）。对参与者进行感情启动与根本不做启动的结果相同也表明，即使不进行感情启动，参与者们在做出捐款决策时也仍然会依赖他们对洛基亚的同情（这就是为什么增加感情启动根本不起作用的原因——感情本身已经成为决策过程的一部分）。

那些被启动到精于计算、斯波克式思维状态的参与者又怎么样了呢？你可能猜测计划与计算式的思维会"限定"人们对洛基亚的感情偏见，从而把大部分钱捐给数量更多的人。很遗憾，那些精于计算思维的人变得同等吝啬，对两种慈善事业做了同等的、少量的捐款。换句话说，让人们像斯波克那样思考会降低一切感情呼唤，结果是使参与者给洛基亚和普遍食品问题的捐款都更少了（从理性经济学的观点来看，当然，确实有道理。说到底，一个理性的人如果不产生有形的投资回报，绝不会把钱投到任何人的身上或者任何事情中去）。

我觉得上述结果令人沮丧，但问题还不限于此。德比、乔治和保罗原来进行的有关可识别受害者效应的实验（实验中，参与者给洛基亚捐的钱是与普遍饥荒斗争的两倍）还有第三种条件。在这种条件下，参与者们既得到了有关洛基亚的个人信息，也得到了普遍食品短缺问题的统

计数字信息，但没有任何启动。

现在，猜一下参与者捐了多少钱。你认为如果他们如何同时了解到洛基亚和更普遍的食品短缺问题，会捐多少呢？他们会像仅仅知道洛基亚的情况时，捐得那么多呢，还是像只了解到普遍统计数字信息时，只捐一点儿呢，或者在两者之间？鉴于眼下这一章的内容令人沮丧，你可能已经大致猜到结果了。在混合条件下，参与者捐出了所得的29%——比统计数字条件下参与者捐的23%略高，但是比个人条件下人们捐出的48%要低得多。简言之，结果表明，让参与者既要想到计算与数字，又要受到感情召唤，实在无异于要求他们“挟泰山以超北海”。

总体来看，这些结果令人感到悲哀。被引导关怀个人时，我们会立即采取行动；如果涉及的人数众多，我们则不会。冷静计算不会增加我们对重大问题的关注，相反，它会压制我们的同情心。因此，更多的“理性思考”似乎是很好的忠告，可以改善我们的决策，可是，像斯波克博士那样的思维方式却会使我们缺乏爱心，不去做舍己为人的事。著名的医生和研究人员艾伯特·乔尔基是这样说的：“如果我看到一个人在受苦受难，就会深受感动，甚至不惜牺牲自己去拯救他。如果谈论的是我们这个大城市毁灭的可能，有上亿人死亡，我所持的态度就是就事论事。我无法把一个人的苦难放大一亿倍。”

钱应该花在哪里？

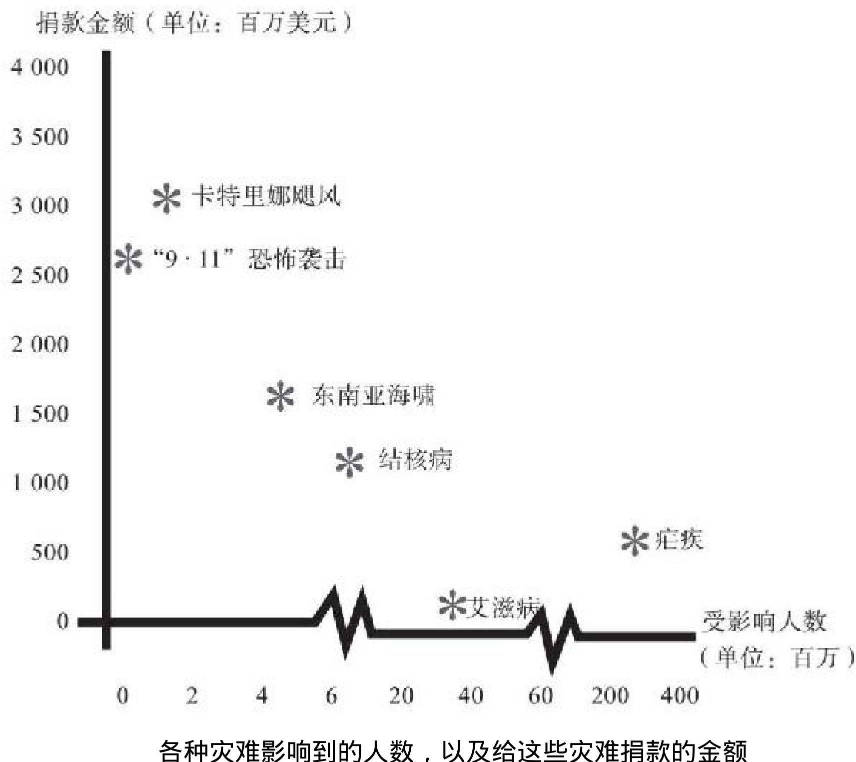
这些实验似乎说明最好的做法就是，在决定帮助别人时少动脑子，只要跟着感觉走就行了。很遗憾，生活并不是那么简单。有时候，应该帮助别人时我们没有帮，但我们为受难者出头时，这样做却是不理性（起码是不恰当）的。

例如，几年前一只名叫“福吉”的两岁白色小猎犬，船员们弃船时把它丢在邮轮上，邮轮载着它在太平洋上漂泊了三个星期。尽管我相信福吉一定很可爱，不应该被饿死或淹死，但是人们可以问一下，从全局角度来看，为了救一只小猎犬用了25天的时间，花费了纳税人48 000美元——这些钱本来应该花在更需要帮助的人身上。在另一个类似事件里，想一下“埃克森·瓦尔迪兹”号油轮漏油事件。清洗和重新安置每只海鸟的费用大约是32 000美元，而安置每只水獭的费用大约为80 000美元。当然了，看到小猎犬、海鸟或者水獭受罪，我们都会难过。但是，在动物

身上花这么多钱，就等于同时拿走了用于人工免疫、教育、医疗保健的资源，这样做合理吗？人们更关心个别受害者的苦难，并不是说这种倾向总能帮助我们更好地进行决策——即使我们想帮助别人或别的动物。

让我们再想一想美国癌症协会的例子。我对美国癌症协会卓有成效的工作没有异议，如果它是一家企业，我还要对它的深谋远虑、对人性的理解，以及成就表示祝贺。但是，在非营利领域里，有一种针对美国癌症协会的憎恨情绪，因为这个协会“过于成功”地赢得了公众的热烈支持，使其他类似的公益事业相形见绌，缺乏赞助（美国癌症协会作为非营利组织获得巨大成功，被冠以“全世界最富有的非营利组织”头衔，已经有多起有组织的活动抵制向其捐款）。从某种程度上说，美国癌症协会的成功是以牺牲其他公益事业为代价的。

要从广义上思考资源配置不当的问题，让我们来看一看下页这张图。它标示出对不同灾难和灾害的捐款金额（卡特里娜飓风、“9·11”恐怖袭击、东南亚海啸、结核病、艾滋病，以及疟疾），还有灾难和灾害直接影响到的人数。下图清楚地显示，在这些案例中，受害者人数越多，得到的捐款金额就越少。我们还看到，发生在美国的灾害和灾难（卡特里娜飓风和“9·11”恐怖袭击）得到的捐款比其他地方，比如东南亚海啸要多。或许更令人不安的是，疾病预防事业，例如结核病、艾滋病以及疟疾得到的捐款与这些疾病的巨大影响和严重程度远不相称。这可能是由于疾病预防是用来救助那些尚未生病的人所致。救助假设病人的假设疾病，这个目标过于抽象、过于遥远，它不足以唤起我们的同情心，也不可能打开我们的钱包。



各种灾难影响到的人数，以及给这些灾难捐款的金额

考虑一下另外一个重要问题：二氧化碳排放和全球变暖。不论你在此问题上持什么观点，这一类问题都是最难引起人们关注的。事实上，如果我们要制造一个问题范例来鼓励人们普遍漠不关心的倾向，大概非此莫属。第一，气候变暖的效应尚未逼近生活在西方世界的人们：海平面上升和污染可能影响居住在孟加拉国的人，但还没有影响美洲和欧洲的中心地区。第二，问题没有生动感，甚至看不到——我们无法看见周围二氧化碳的排放，或者感受到气温的变化（或许，洛杉矶烟雾除外）。第三，全球变暖造成的变化相对缓慢，不具备突发性，这让人们看不到，也感觉不到问题的存在。第四，气候变化的负面效果并没有直接表现出来，它到达多数人家门口的时间还遥遥无期（或者，就像气候变化怀疑论者所认为的那样，根本就不会到来）。这一切原因使得阿尔·戈尔的《难以忽视的真相》只能借助快淹死的北极熊和其他人工合成的图片来敲开人们的感情之门。

当然，全球变暖不过是“杯水车薪效应”的一个典型代表。我们可以减少开车次数，把灯泡换成节能型的，但是，我们每个人采取的任何行动都非常渺小，无法对问题的解决产生实质性的影响——尽管我们能认

识到“众人拾柴火焰高”的重大效果。诸多心理因素都在阻挡我们采取行动，我们身边的问题越来越多，越来越严重，但由于这些问题的性质，根本无法激发我们的感情和积极性——这又有什么奇怪的呢？

如何解决统计受害人问题

我问学生们怎样才能鼓励人们闻风而动、为公益事业捐款、参加抗议活动，他们中有很多人认为：提供有关形势严峻程度的“大量信息”是激发人们行动的最好方式。不过，上述实验很清楚地显示完全不是这么回事。悲哀的是，我们对于激励人类行为力量的直觉似乎有缺陷。如果按照学生的建议把悲惨事件描述成影响很多人的重大问题，很可能就不会有任何人采取行动了。事实上，我们有可能适得其反，压制人们的同情心。

这就提出了一个重要问题。如果说只有那些个别的、个人化的苦难才能唤起我们采取行动，而当危机大到我们难以想象的程度时，我们却麻木不仁，又如何指望我们（或者政客们）去解决那些重大的人道主义问题呢？很显然，我们不能单纯地相信在下一次不可避免的灾难发生时，所有人都能够采取正确的行动。

如果在下一次灾难到来时，立即能有伴随着具体人物在苦海里挣扎的生动照片，那倒很不错（我知道，这里用“不错”一词不算恰当）——可能会有一个濒临死亡的孩子，或者一头北极熊因此得救。这样的照片会唤起我们的同情心，迫使我们采取行动。但更经常发生的是，照片出现得太晚（比如卢旺达大屠杀），或者只能描述统计数字一般的大幅图景，而不是可识别的具体人物在受难（想一想达尔富尔的例子）。等到这些引人同情的形象最终展示在公众面前，采取行动为时已晚。鉴于我们面对的人类所有解决重大问题的障碍，当我们面临重大苦难时，该如何挣脱绝望、无助或者漠然的感觉？

一种方法是遵从给戒毒人员的忠告：戒掉毒瘾的第一步是承认它。如果我们认识到危机的规模越大，可以使我们的关心越少而不是越多，我们就可以努力改变自己思考和处理人类问题的方式。例如，当下一次地震把一座城市夷平时，你听说已造成数千人死亡，尽力考虑得具体一些，帮助某一个人——某个梦想成为医生的小女孩，某个知恩图报并有足球天赋的小男孩灿烂的笑容，或者某个辛苦操劳的老祖母拼命要养活

死去女儿的遗孤。我们用这样的方式想问题，就能唤起我们的同情心，就能决定如何行事（这就是《安妮日记》动人心弦的一个原因——对数百万死者之一的命运做出生动刻画）。你还可以在头脑中重新锁定灾难范围，用这种方法对付“杯水车薪效应”。先不要考虑无数人贫困饥荒的问题，只要考虑如何让5个人吃得上饭。

我们还可以改变思维方式，借鉴美国癌症协会的成功经验募集资金。我们偏好密切、单一、生动事件的感情偏见可以促动我们采取广义上的行动。我们拿密切度这一心理现象举例。假如我们家里的某个人患了癌症或者多发性硬化症，就更可能激发我们去募集资金对该病进行研究。即使未曾交往，但是令人欣赏的人物也能激发密切的感觉。例如，自从1991年诊断为帕金森综合征以后，迈克尔·J·福克斯一直四处游说，募集资金对该病进行研究并对公众进行教育。喜欢《家庭纽带》和《回到未来》的人把福克斯的面容与事业联系起来，因此开始关心这一事业。迈克尔·J·福克斯请求人们捐款支持他设立的基金，这听起来有点儿自私——但这对于募集资金救助帕金森综合征患者，实在功不可没。

另一种选择是提出指导人们行为的规则。假如我们无法相信感情总是能推动我们做正确的事情，那我们便可以从对指导人们选择努力的行动方式的规则制定中获益，即使我们的感情尚未得到激励。例如，犹太传统习俗中有一条“规则”就是专门用来克服杯水车薪效应的。根据《犹太法典》：“不论是谁，只要救人一命，就如同救了全世界。”有了这样一条教义，犹太教徒就能够克服人类人微力薄、无济于事而逡巡不前的自然倾向。还有，这条教义定义的方式（“就如同救了全世界”）使人们容易想象，即使只能救下一个人，我们实际上也等于完成了一项重大的使命。

当然，宗教教义有某种独特之处，但是，创建是非分明的道德原则，也的确能够在是非分明的人道主义原则环境中发挥作用。考虑一下卢旺达大屠杀的经过。联合国的反应过于迟缓，未能加以阻止，尽管阻止屠杀不一定需要大规模干预（联合国在该地区的指挥官罗密欧·达莱尔将军请求调动5 000名士兵阻止即将发生的屠杀，但是他的请求遭到了拒绝）。年复一年，我们不断听到世界各地的各种大屠杀和种族灭绝事件，却迟迟得不到救援。但是，假如联合国实行一条法律，明确规定只要达到一定数量的人的生命处于危险之中（由接近该地区的领导人做出判断，例如达莱尔将军），联合国就会立即向该地区派出军事观察员，

联合国安理会应该在48个小时内召开会议，就下一步采取的行动做出决议。有了这种快速行动的参与，就可以拯救更多人的生命。

这也是政府和非营利性组织看待自己使命的方式。从政治角度来看，这些组织更容易帮助那些普通大众感兴趣的事业，而且它们更容易获得一定的资金支持。倒是那些从个人、社会，或者政治角度不易引起关注的事业往往得不到应得的投资。预防性医疗措施可能是最好的例子。救助那些尚未发病，甚至尚未出生的人，比不上救助具体某一只北极熊或者某个父母双亡的孤儿那么有感召力，因为未来的苦难是看不见的。如果政府与非政府组织能从那些感情尚未促使人们采取行动的领域介入，就能够起到重要作用，改正救助方面的不平衡状态，有希望减少或者消除我们面临的某些问题。

在很多方面，要想让人们对苦难做出反应，最有效的方式是通过感情的吸引力，而不是对大众需求的客观解读，这个现象令人遗憾。好的一面是，人们的同情心一旦被唤起，他们就会有非凡的爱心。一旦我们对某一个面临苦难的人产生同情，就会心甘情愿地伸出援手，绝不像经济学家预料的那样理性、自私、追求最大限度的回报。鉴于这样复杂的天赋品质，我们应该认识到人们受到天生条件的限制，对于那些重大深远、发生在遥远地方、牵涉很多我们不认识的人的事件，人们缺乏关心和处理问题的能力。认识到自己的感情有瑕疵，自己的同情心容易发生偏差，我们可能就会做出更合理的决策，而不仅仅是帮助落到井里的人。

---

[1]　这个思考实验是根据彼得·辛格在《饥荒，富裕与道德》（1972年）一书中的例子设计的。他的新书《你能挽救的生命》对这一观点做了进一步阐述。

[2] 我现在对三种因素分别叙述，在实际生活中，这三种因素联合发生作用，究竟哪一种是主要的往往弄不清楚。

[3] 这里并不是说那些贡献自己的金钱和时间帮助别人的爱心人士为数太少，而是随着可识别的受害者数目越来越多，人们感到力不从心的情绪也随之增长。

第十章
短期情绪的长期效应
为什么我们常常感情用事？

不管怎样，情绪是转瞬即逝的。交通拥堵使人心烦，礼物让人高兴，脚趾被人踩了我们会破口大骂，但无论是心烦、高兴还是恼火，都不会持续太久。我们会心血来潮意气用事，也会对自己的行为后悔不已。假如我们由着性子给老板发出一封措辞激烈的邮件，对心爱的人说了些绝情的浑话，或者买下了超出经济能力的东西，冲动的劲头一过，我们就会为自己的做法感到懊悔（常言道，“睡完一觉再说”“从一数到十”“先冷静一会儿后再做决定”）。当我们的情绪，特别是愤怒占了上风时，等我们“清醒过来”，就会敲打着自己的前额问：“我刚才是怎么想的？”当我们清醒、后悔，并且反思的时候，便会经常自我安慰，觉得至少我们下次不会再这样做了。

不过，我们真的能够彻底改掉头脑发热时的那些行为吗？

下面的这个故事是我本人的，我在怒气中失去了控制。我到麻省理工学院的第二年，自己不过是个小小的助理教授，负责给一个研究生班教授决策课程。这门课是制度设计与管理课的一部分，是管理学院和工程学院共同设置的双学位课程。学生们都很好学（出于各种原因），我也很乐意教他们。但是有一天，大约是学期的中间，有7个学生来找我，原因是课程安排发生了冲突。

学期中间一般不会发生课程时间重叠的现象，不过这几个学生同时还选学了一门金融学。教这门课的教授，我姑且称他为保罗，临时取消了几次正常课时，另外安排了补课时间。不巧的是，补课时间与我后半部分的课程时间重叠。学生们告诉我，他们礼貌地提醒过保罗时间上的冲突，但是他不屑置辩地让学生们自己决定轻重缓急。据说他还放出话来，很明显，金融学比那门故弄玄虚的行为学重要得多。

我当然感到气愤。我没见过保罗，我只知道他是一位非常有名的教授，还当过学院的院长。因为我的学术职称太低，没有任何抗争的余地，一下子不知如何是好。我想尽量帮助学生们，于是，决定同意他们

中途离开我的课堂去上金融课，我可以用第二天上午的时间把其余的部分补讲给他们。

我们商定后的第一个星期，按照我们说好的，这7个学生中途离开我的课堂，第二天他们到我的办公室来，我把落下的课程内容再讲一遍。课程中断和额外的工作确实使我感到不快，但我知道错不在学生，我也清楚，这只是暂时的安排。第三个星期，7个学生仍然中途离开去参加金融学补课，我也让其他学生暂时休息一会儿。我记得在我去洗手间的路上，因为课程被打断而感到窝火，另一间教室的门开着，我看到那几个被迫离开的学生坐在教室里面，还看到了那个金融学教授，他的手正在空中比划着阐述某个问题。

突然，我的心里升起一股无名火。就是这个人，根本没有尊重我和我的学生的时间，由于他的目空一切，我不得不多花时间来给学生们补课，而且这些课程根本就不是我取消的。

之后，我是怎么做的？因为怒火中烧，我径直走到这位金融学教授的面前，当着全班学生的面对他说："保罗，你把自己给学生补课的时间安排到我的上课时间里，我非常不高兴。"

他好像一下子愣住了。很显然，他根本不知道我是谁，以及我说的是什么。

"我正在讲课。"他怒气冲冲地说。

"我知道。"我反驳说，"不过我想让你知道，把你的补课时间安排到我的正常课程时间，这是不应该的。"

我停了一下。他似乎还想弄清楚我到底是何方神圣。

"我就想说这么多。"我接着说，"我已经把我的感受告诉你了，我希望这件事到此为止。"我彬彬有礼地说完了最后一句，转过身，走出了那间教室。

我一离开教室，马上就意识到自己刚才好像不应该这样做，但我的感觉好多了。

那天夜里，我接到德拉赞·普雷勒克的电话，他是我们系的学术负责人，我到麻省理工学院任教主要就是因为他。德拉赞告诉我，学院的院

长迪克·施马兰西给他打过电话，讲了白天的事情。院长问他有没有可能让我在全院师生面前公开道歉。“我告诉他不大可能。”德拉赞对我说，“不过你要有思想准备，院长会亲自打电话找你。”突然，童年时被叫到校长办公室的记忆一下子涌上心头，当年的情景历历在目。

一点儿不错，第二天我就接到迪克的电话，接着又面谈了一次。“保罗非常恼怒。”院长对我说，“他认为竟然有人敢走进他的课堂，当着全班学生的面质问他，他受到了侮辱。他要求你道歉。”

我把事情的原委和经过向院长做了陈述，并且承认我可能不应该一怒之下走进保罗的课堂责备他。同时，我提议保罗也应该向我道歉，因为追根溯源，是他先三次打断了我的正常教学。很快，院长就明白了我的意思，我不会说“对不起”。

我甚至尽力说明这件事的好处，我对院长说，“你是位经济学家，是否可以这样看，名声很重要，我现在就有了一种名声，别人故意踩我的脚趾而我会反击，以后就不大可能再有类似的事了。也就是说，你将来就不用再费力处理这一类的问题了，这是好事，对不对？”不过，从他的表情我看得出他并不认同我的想法。他只是要我找保罗面谈（同样，与保罗的谈话也没有令双方满意，不过保罗指出我在处理人际关系方面有问题，建议我学习一下礼仪规则）。

我讲述这样一个学术上固执己见的故事的出发点就是要承认，我本人在头脑发热时也会失态（不管你相信与否，我个人在这方面有很多例证）。更重要的是，故事显示了情绪运作的一个重要方面。当然，事后我发现，课程时间冲突时最好先给保罗打个电话商量一下，但是我没有。为什么？部分是由于我确实不知道怎么处理这种情况，同时也是因为我当时并没有很在意。除了学生们中途离开和第二天上午到我的办公室补课，我把精力都用在工作上，甚至记不得保罗，也没再去想上课时间冲突这件事。但是，当我眼看着学生们离开我的课堂，想到第二天还要额外再补课；接着，我看到学生们坐在保罗的课堂里，所有的一切酿成了一场风暴。我完全被情绪左右，做了不该做的事（我还得承认我太固执，经常不肯道歉）。

情绪与决定

总体来看，情绪似乎会消失得无影无踪。例如，你在上班路上发现有个人开车强行闯进你的车道，你很生气，不过还是深深地吸了一口气没再理他。不一会儿，你的注意力又回到了路上、收音机中的歌声，以及你那天晚上要去的饭店。在这种情况下，你有自己的一套决策方式（即下图中的“决策”），一时的怒气对你此后的其他决策没有影响。下图中情绪两边的“决策”表示情绪稍纵即逝的状态，以及你的决策方向的稳定性：



不过，我和爱德华多·安德雷德（加利福尼亚大学伯克利分校的教授）却想弄清楚，当引起这些情绪的经历，诸如脚趾被踩、无礼的开车人、处事不公的教授，或者其他恼人事件已经过去了很长时间以后，情绪的效应是否会影响人们未来的决策。

我们的逻辑是这样的：设想发生了让你高兴的事，因此你办起事来也想大方一点儿——比如，你喜欢的球队得了世界冠军，那天晚上你要去岳母家吃饭，在这种情绪的影响下，你会心血来潮地给岳母买束鲜花。过了一个月，球赛引发的兴奋已经消退，钱包也瘪了下来。又该去岳母家了，你想到好女婿应该怎样做，在脑子里掂量了一下，记起了上一次买花的伟大创举，于是又买了花。打那以后，你开始不断地重复这一礼节，直到最终形成习惯（总的来说，这是个不错的习惯）。即使最初导致你这一举动的原因（赢球的兴奋）不复存在，但你仍然会把过去的行为当作下一个行为的参照——好女婿应该怎样做（给岳母买花）。这样一来，你最初的情绪效应对后来一连串的决策都产生了影响。

为什么会这样？如同我们从别人那里得到启发，知道应该吃什么、穿什么一样，我们也从后视镜里观察自己。归根结底，如果说我们可能跟随不大熟悉的人（我们把这种行为称作“羊群效应”），那么对于我们无比敬重的人——我们本身，又会如何跟随呢？如果我们看到自己曾经做过的某个决定，我们就会理所当然地认为这个决定有道理（谁能说不呢），于是照此办理。我们把这一过程叫作自我羊群效应，因为它与跟随别人在形式上相似，只不过我们跟随的是自己过去的行为。[1]

我们来看一下被情绪吞噬的决定，怎样成为自我羊群效应的原始因

素。假如你为一家咨询公司工作，你的任务之一是组织召开每周的员工例会。每个星期一上午，你要求每个项目负责人具体报告与前一周相比，上周的进展状况、本周的目标等。各个项目负责人汇报完毕，你根据他们的情况找出协调办法。因为每周的例会是全公司人员见面的唯一机会，它也经常成为大家相互交流和轻松幽默（或者是咨询从业者们认为的幽默）的场合。

某一个星期一的上午，你到达办公室的时间比预定的员工例会早了一个小时，于是，你开始翻阅桌子上那一大堆等着处理的信件。你打开一封信，发现本该为孩子报的舞蹈班期限已经过了。你暗自懊恼，更糟糕的是，你的妻子会抱怨你忘事（而且很长时间以来，只要你们一发生争吵，她一定会再次提及这件事），这一切使你的情绪更坏。

几分钟以后，仍然被烦躁所笼罩的你来到会议室，看到人们都兴高采烈地闲聊着。平常的你不会在意，实际上，你认为大家相互聊天会活跃办公室气氛。不过，今天可不比平常，你处在烦恼情绪的影响之下，你做出了一个决定。你没有像往常一样使用几句轻松的开场白，而是板着脸说："我想强调的是提高效率的重要性，时间就是金钱。"你给大家讲了一分钟效率的重要性，大家脸上的笑容消失了。然后，会议转入别的议题。

那天晚上你回到家，发现妻子实际上很通情达理。她没有埋怨你，反正孩子们的课外活动已经太多了。你原来的担心烟消云散。

但是你还没认识到，你在有关会议上不要浪费时间的决定为你将来的行为开了先例。既然你属于自我羊群效应影响的动物（就像我们大家一样），你就会把过去的决定当作向导。于是，以后的员工例会，你将不再聊天，停止使用轻松愉快的开场白，开门见山、冷冰冰地直奔工作主题。报名过期带给你的不快已经过去很久了，但是，你的决定对于你在会议上的语调和会场气氛的影响，以及身为一个职业经理人的行为，却会产生长时间影响。

在理想的世界里，人们应该会记住，在情绪影响下所做的决定就像傻瓜一样，因此，应该认识到没有必要继续那样做。不过现实是，人类对自己过去的感情状态总是记不住（你还记得上个星期三下午3点30分时的心情吗），但是，我们却能记住自己做过的决定。由此，我们便会把同样的决定一直重复下去。从本质上看，一旦感情用事，我们就会做

出短期决定，而这些决定之后又会改变我们很多的长期决定：



我和爱德华多把这一概念称作“情绪层叠”。我对你的情况不了解，不过，我一想到情绪已经过去很久，而决定还在它的绑架之中，这个念头就会让我感到相当惊恐。能认识到我们在情绪影响之下做出的很多决定是欠考虑的，是一回事；而完全意识到这些情绪的作用会继续长期地影响我们，则是另一回事。

最后通牒游戏

为了测试“情绪层叠”这一概念，我和爱德华多要做三件大事。第一，我们必须把人们激怒或者让他们高兴。这个暂时的感情包袱将给我们实验的第二部分搭台，我们会让参与者在情绪影响下进行决策。然后等待他们的情绪逐步消失，再让参与者做出更多的决定，并且测定先前的情绪是否会对后来的选择造成影响。

我们让参与者在经济学家称作“最后通牒游戏”的实验环境中做出这些决定。游戏由两个选手进行——发送人和接收人。在大多数情况下，两个选手分开坐，并且不知道对方的身份。游戏开始，实验主持人发给发送人一些钱——比如说，20美元。然后，由发送人来决定如何在他和接收人之间分配这些钱。他怎么分都可以：发送人可以平均分配这些钱，每人各得10美元；或者自己多留一些，比如自己留12美元，给对方8美元。如果他想大方一些，可以自己留8美元，给对方12美元；如果他想自私一些，可以进行不公平分配，自己留下18美元，甚至19美元，只给对方2美元或者1美元。发送人宣布完分配决定，接收人可以接受，也可以拒绝。如果接收人接受，则两个人分别得到刚才约定的金额；但是如果接收人拒绝，那么发送人必须把钱交回给实验主持人，两个选手什么都得不到。

在描述我们这个版本的最后通牒游戏之前，我们先停一下，考虑一下如果两个选手都做了完全理性的决策会有什么结果。假设实验主持人给了发送人20美元，而你是接收人。为了更有力地证明，我们假设发送

人把钱进行19：1的分割，因此他会得到19美元，你仅得到1美元。既然你是位完全理性的人士，就可能这样想："这有什么关系？1美元就1美元，既然我不知道对手是什么人，也不可能再碰见他，我为什么要跟自己过不去？我完全可以接受他的分配，白赚1美元。"根据理性经济学的原则，你应该这样做。

当然，行为经济学的很多研究表明人们确实具有公平和正义感。人们对不公正的对待感到愤怒，结果会自己掏钱惩罚对方背信弃义的行为（参见本书第五章）。根据这些实验结果，对那些在最后通牒游戏中接到不公平分配提议的人进行观察，他们的大脑成像显示，前脑岛区被激活，而人脑的这一区位与负面感情体验有关。不仅如此，那些易于拒绝不公平分配的人，前脑岛区的活动也更为强烈。

因为我们对不公平对待的反应是本能的、可预测的，在非理性的现实世界里，发送人能够预料到接收人对这类分配提议（例如，如果你向我提议进行19：1的分割......）的感受。说到底，我们过去都曾经遭受过不公平的对待，可以想象，假如有人提议按照19：1的比例分配，我们会觉得受了侮辱，骂道："滚一边去，你这个浑蛋！"人们在面对不公平的分配提议时会有怎样的感受和反应，大家都有所了解，这就是为什么在最后通牒游戏中，多数人会提议按照12：8的比例分配，而这样的提议也几乎被对方全部接受的原因。

我应该说明，关注公平的普遍规律存在一个有趣的例外。经济学家及其学生研究的是经济学，他们受到的教育是人们都按自己的私利行事。于是，当他们参加最后通牒游戏时，有经济头脑的发送人最正确的做法是提议按照19：1来分配，并且因为经济学教育他们坚信理性行为才是正确的，因而有经济头脑的接收人就会接受这样的提议。不过，当经济学家与没有经济头脑的接收人结对游戏时，对方拒绝了他们的提议，这就会使他们大失所望。鉴于这些区别，我可以猜测，在最后通牒游戏中，你能够决定与完全理性的经济学家该怎么玩，而与非经济学家的普通人类又该怎么玩。

在我们特别设计的游戏中，有大约200名参与者被告知，发送人是另一部分参与者，事实上，所有的分配比例都是7.5：2.5，这一不公平的分配比例是我和爱德华多决定的（我们这样做是想让所有的分配建议都一样，都不公平）。想想看，如果某个匿名参与者提议和你这样分配，你是接受，还是放弃这2.5美元，让对方损失7.5美元？在回答之

前，先考虑一种可能，如果我在你的头脑里预先注入了某种心理学家所说的“偶然情绪”，你对这一分配提议的反应是否会改变。

我们假设你是“愤怒”条件那组参与者中的一个。实验开始，先给你看了电影《情系屋檐下》的一个片段，其中凯文·克莱恩扮演的建筑师为公司服务20年后，被浑蛋老板解雇，他无法压制心中的怒火，抓起棒球拍，把他曾为公司建造那些房子的漂亮模型砸了个稀巴烂。你情不自禁地为他感到不平。

看完这段电影片断，实验主持人让你把自己亲身经历中类似影片中的事情写成一篇短文。你可能记起了十几岁时在便利店打工，收银台里少了钱，老板不分青红皂白硬说是你偷的；或者与你的同事合谋把你的项目成果窃为己有。写完了短文（过去不幸的回忆让你咬牙切齿的效果已经达到），你走进另一个房间，有个研究生给你讲解了最后通牒游戏的规则。你坐下来等待一个匿名人发给你如何分配10美元的提议。几分钟后，你收到了7.5：2.5的分配比例，你必须做出选择：到底是收下这2.5美元，还是拒绝接受，一分也拿不到？为了报复那个贪婪的发送人，最终也惩罚了自己，你感到了多大程度上的满足？

另一种情况，假想你被分在“高兴”条件那一组。这些参与者比较幸运，他们开始观看的是电视情景喜剧《六人行》的片段。在这5分钟的片段中，6个朋友聚在一起，每个人都决心在新的一年里做成一件事，但可笑的是他们根本做不到（例如钱德勒·宾决心不再拿朋友开玩笑，但他一听说罗斯在和一个叫伊丽莎白·霍恩斯瓦格的女人约会时，就立刻憋不住了）。看完短片，你也写了一篇类似个人经历的短文，这倒不难，你的朋友中也同样有年年下决心，但永远做不到的人。接着，你来到另一个房间，听人讲解游戏规则，一两分钟以后，对方的提议出现了：“接收人分配2.5美元，发送人分配7.5美元。”你是否接受？

这两组参与者对我们提出的分配建议的反应是怎样的？你可能猜得到，很多人拒绝接受不公平的分配办法，尽管他们自己也没有拿到应得的钱。但是，与我们实验的目标相符，我们发现，被《情系屋檐下》片段激怒的参与者拒绝不公平分配的人数比看过《六人行》的要多。

如果你把情绪影响作为一个总体来观察，我们对那些不公平分配的人实施反击就是完全有道理的。但是，我们的实验表明，报复的反应并不仅仅来自不公平的分配提议。它还与观看短片所引发的情绪余波有

关。对于电影的反应完全是另一种经历，它与最后通牒游戏根本无关。但是，这些无关的情绪溅洒到了另外的领域，却起到了关键的作用。

可以这样假设，“愤怒”一组的参与者把负面情绪放错位置，他们可能是这样想的：“我现在感觉很郁闷，可能都是这个倒霉的分配提议造成的，所以我不会接受它。”同样，“高兴”一组的参与者也把正面情绪放错位置，他们大概会这样想：“我心情不错，可能是由于人家要和我分钱，我平白无故地捞到外快，何乐不为呢？”这样两组参与者各自沿着自己（不相干）的情绪，做出了决定。

自我羊群效应

我们的实验表明，情绪能够影响我们把潜在决定转变为实施决定（这已经不新鲜了），而且不相干的情绪也会影响决定。但我和爱德华多真正要测定的是情绪消退之后，它是否还能继续发挥影响。我们想弄明白处在高兴或愤怒状态下的参与者，在情绪“影响下”的决定是否会成为长期习惯的基础。下面才是我们实验的最重要部分。

不过，我们必须等待，也就是说，我们要等到影片片段引发的情绪消退后（我们进行检测以确认情绪消失），再向他们进一步提出不公平提议。现在，已经平静下来不为情绪影响的参与者会如何反应？尽管影片片段造成的情绪，事实上已经过去了很长时间，我们观察到决定的模式与原来情绪刚刚激发左右他们身心时的仍然相同。一开始被凯文·克莱恩的不幸遭遇激怒的人更容易拒绝对方的提议，他们继续做出同样的决定，尽管愤怒的情绪已经不复存在。同样，那些被《六人行》片段中可笑的剧情逗乐的参与者，在这种正面情绪下更容易接受对方的提议，而当这些正面情绪淡去后，他们还是会继续做出同样的决定。很明显，这些参与者还在求助于那天早些时候有关游戏的记忆（那时，他们的反应部分受到与游戏无关的情绪影响），并且还是做出了同样的决定，尽管他们已经从原来的情绪状态中走出来很久了。

我和爱德华多决定把实验向前推进一步，把参与者的角色调换过来，让他们也可以成为发送人。实验步骤是这样的：首先，我们给参与者分别播放两段影片片段，把他们导入预期的情绪。然后，我们让他们在游戏中担任接收人（在这一游戏中，他们将在影片片段情绪的影响下做出决定），接受或者拒绝不公平提议。下面让实验中断一下，让他们

的情绪平静下来。最后是实验的最重要部分——让他们再进行一次最后通牒游戏，但这一次，他们充当的是发送人而不是接收人。作为发送人，他们有权向游戏另一方（接收人）做出任何一种分配建议，由对方决定是否接受，这样他们就能按照建议的比例分到钱，或者决定拒绝，一无所获。

为什么要这样调换角色？因为我们希望能从中更多地了解有关自我羊群效应与我们长期决策的奇妙作用。

我们暂时向后退一步，考虑一下自我羊群效应的两种基本运作方式：

单纯形式： 自我羊群效应来自与过去行为有关的具体的记忆，可以不假思索地予以重复（“上一次艾瑞里夫妇请我吃饭，我带了瓶酒去，这次我还带瓶酒”）。这种依据过去经验做决定的决策方式是非常单纯的，照葫芦画瓢，但是，仅仅适用于和从前完全相同的场合和条件。

复合形式： 考虑自我羊群效应的另一种方式是把过去的行为作为下一个行动的向导，并据此加以推广。在这种方式的自我羊群效应中，当我们采取某种行动时，便会记起过去的决定。不过，这时我们不是自动重复上一次的做法，而是把它进行广义诠释；它成为我们总体特质和偏好的坐标，并据此采取行动（“我在大街上拿钱给了乞丐，我很有爱心，所以我要去施粥棚当义工”）。在这种自我羊群效应中，我们参照过去的行为提醒自己总体上是什么样的人，然后按照同一方式去做。

现在，我们简短地考虑一下角色转换是如何让我们更好地了解这两种自我羊群效应的，单纯方式和复合方式，哪一种在实验中发挥的作用更大。假想你由接收人转变为发送人。你可能看过凯文·克莱恩扮演的可怜角色被老板视如草芥，然后一怒之下用棒球拍把建筑模型砸烂，这会促使你拒绝不公平的提议。另一种情况，你可能因为被《六人行》片段逗得暗自发笑，因此就接受了不公平的提议。不论是哪一种情况，时间已经过去，你原先因影片片段引发的生气或高兴的情绪都已经察觉不到了。但是，你的角色也变了，成了发送人（下面的情况既复杂又微妙，你要做好准备）。

如果说我们在早先的实验中发挥作用的是单纯形式的自我羊群效应，那么你早先作为接收人时的原有情绪，在当前方式的实验中就不会

对你作为发送人的决策产生影响。为什么？你作为发送人，无法单纯依赖“照葫芦画瓢”的决策方式行事。说到底，你过去从来没有当过发送人，因此你在面对完全不同的新情况时，要做的也是与从前完全不同的决定。

另一方面，如果起作用的是复合形式的自我羊群效应，你处在愤怒状态下，你就可能会这样想：“我原来是接收人，当时很生气，我拒绝7.5：2.5的分配提议是因为它不公平。”（换句话说，你错误地把拒绝提议的原因归结为它本身的不公平，而不是因为你当时处在愤怒情绪下。）“现在轮到我当发送人，”你会继续想，“对方可能和我一样，也可能拒绝接受不公平的提议，那么我给他发送一个比较公平的分配提议——如果我处在他的地位也能接受的。”

与此不同，如果你当时看的是《六人行》片段，由此你接受了对方不公平的提议（同样，当你把原因归结为提议本身，而不是影片片段）。作为发送人，你可能会这样想：“我接受7.5美元的分配提议，是因为我觉得它还可以，现在对方应该和我一样，我这样分配，他也会接受，因此我还是照7.5：2.5的比例来分。”这就是复合形式自我羊群效应机制的一个例子。回忆你的行为，把它归纳到更广义的原则上，然后顺着同一条道走下去。你甚至还会以为对方会和你同样行事。

实验的结果更倾向于复合形式的自我羊群效应。最初的情绪会长时间地发生影响，即使角色调换了也是如此。“愤怒”一组的发送人往往会较多地发出更公平的分配建议，而“高兴”一组的发送人发出的提议则以不公平分配居多。

实验的结果告诉我，情绪对于决策具体影响的背后，复合形式的自我羊群效应在我们生活中起的作用可能更大。如果只是单纯形式的自我羊群效应在发生作用，那么它的影响就会仅限于我们重复做出的那一类决策。但是，复合形式自我羊群效应的影响表明，我们在短暂情绪基础上做出的决定能够影响到相关选择，以及其他的领域。也就是说，如果我们面对的是新的环境，那么做出的决策有可能就会产生自我羊群效应，就需要特别谨慎，尽量做出最好的选择。我们立即做出的决定不仅会影响当时发生的事情，还会对未来产生深远影响，关系一系列的有关决策。

不要跨越他

我们在实验中力图寻找性别方面的不同，但几乎没有发现。

这当然不是说人们在决策问题上不存在性别差异。我猜测最基本类型的决策（在我研究过的有关决策的案例中），性别的影响不大。不过，我确实认为，当我们研究的决策类型越来越复杂时，就会观察到性别的差异。

例如，我们把最后通牒游戏的实验变得更加复杂，就会发现男性和女性在对待不公平分配提议反应的方式上，存在一个有趣的差别。

假想你在游戏中是接收人，收到了一个16：4的不公平分配提议。与其他游戏一样，你可以接受提议得到4美元；或者拒绝接受，然后一分钱也拿不到。不过，除了这两种选择外，你还可以从下面两种解决方式中选择一种：

（1）你可以选择3：3的分配方案，就是说你们得到的比原来都少，但是发送人的损失更多（原来的分配比例是16：4，你放弃了1美元，而对方损失了13美元）。而且，你接受了3：3的解决办法，还可以教训对方应该公平处事。

（2）你可以接受3：0的解决方案，就是你拿到3美元，对方受到惩罚，一分也拿不到——让对方感受一下“贪心不足蛇吞象”的后果。

我们在性别差异方面又有什么发现呢？总的来说，男人无论在愤怒，还是高兴的状态下接受不公平分配提议的比率都比女人高50%。我们在观察替代解决方案（3：3或3：0的两种分配比例）的情况时，事情就变得更有意思了。参与者在高兴的状态下，情况没有变化；女性接受3：3方案的概率略高，在选择3：0报复方案的人中，没有性别差异。但是，在那些观看过《情系屋檐下》并写过自己生活中类似经历的参与者中，情况就发生了很多变化。处于愤怒状态下，女性倾向于选择3：3方案，而多数男性则倾向于选择3：0的报复方案。

总的来看，这些结果显示，女性从一开始就更可能拒绝不公平的分配提议，但她们的动机比较正面。女性选择3：3方案的比选择3：0方案的人数多，说明女性在生气的状态下仍然非常看重平等与公正的重要性。从上面的例子，我们可以推导出，她们大致是想对对方说：“双方都

拿到同样多的钱，难道不是更好吗？”相比之下，盛怒之下的男性选择3：0方案的比选择3：3的人数多——他们想说的大概是“去你的”。

你能划独木舟吗？

我们从上述内容中学到了些什么？事实表明，情绪很容易影响决策，即使情绪与决策本身毫不相干。我们还学习到情绪的影响比它本身持续的时间长得多，并且会长期影响我们的决定。

最实际的教训是：如果我们处在情绪控制下什么都不做，就不会产生短期或长远的危害。但是，如果我们对情绪的反应是莽撞地做出决定，那么我们不仅会为随之而来的后果感到懊悔，还会创造出一种长久的决策模式，它将持续地误导我们。最后，我们学习到自我羊群效应的倾向不仅发生在我们进行同样的决策时，在做类似决策时也会发生作用。

要记住，影片片段对情绪的影响相当有限，而且是人为制造的。观看电影里愤怒的建筑师，根本无法与现实中和配偶或孩子争吵，或者老板的斥责，还有因超速被警察拦下这些事情相提并论。因此，我们感到恼火或者厌烦（或者高兴）时做出的日常决策，对我们未来的决策可能会产生更大的影响力。

我认为爱情关系最充分地展示出情绪层叠的危险（尽管教训普遍适用于各种关系）。夫妻二人试图解决问题——不论是讨论（或者争吵）金钱、孩子问题，还是晚饭吃什么，他们不仅是在讨论问题本身，他们还同时在形成一套行为功能，这套行为功能随着时间的推移逐步决定他们互动的方式。

当各种情绪，即使与讨论内容毫不相干，也会不可避免地掺杂进讨论过程，这足以改变沟通模式——不仅在短期内，即我们当时的感受，而且从长期来说也是如此。正如我们现在已经了解的，这些模式一旦形成，就难以改变。

举个例子，妻子在办公室里一整天过得都很不痛快，晚上回到家后她的情绪糟透了。家里乱七八糟，她和丈夫都感到饥肠辘辘。她一进家门，坐在电视机旁边的丈夫就迎面问道：“你回家的路上就不知道顺便买

点儿晚饭带回来吗？”

她几乎忍受不住了，不自觉就提高了声音。“你看，我刚开了一天会。你还记得上个星期我给你开的购物清单吗？你忘了买卫生纸，奶酪也买错了。你让我用切达干酪怎么做帕尔玛茄子？为什么你就不能出去买晚饭呢？”事态急转直下。夫妻二人越吵越厉害，直到睡觉时，两人的心情也没有好转。后来，妻子容易发火的脾气就演变成经常的行为模式（“看，你要是早5秒钟提醒我换道，我也不至于错过这个转弯路口”），这种状况周而复始，不断循环下去。

既然完全避免有关和无关的情绪影响是不可能的，我们是否有办法避免夫妻关系的恶化呢？最简单的一条忠告是，选择一位不会造成这样螺旋下降的伴侣。当然，你可以寻求数以百计的选配方法，从星象学到统计学，但是我认为你只需要一条河、一只独木舟、两只桨。

我每次去划独木舟，总会看到夫妻或情人因为无意中把船弄得直打转或撞到石头上而争论不休的情景。独木舟看似容易，真正划起来却不简单，因此很容易把夫妻带到战争的边缘。我和一些夫妻一起喝酒或者去他们家吃饭时，很少遇到他们发生争论，这不完全是因为人们尽量要做到举止得体。（说到底，难道两口子在划船时就不想举止得体吗？）我认为，这与人们有关平日正常活动的既成行为模式有关（当着生人在饭桌上激烈争论，在大多数家庭中都是绝对禁止的）。

但是一到了河面上，情况就大不相同了。没有现成的规则，河水流速及流向无法预测，独木舟一会儿漂流，一会儿打转，很难预见和控制（生活也是一样，充满着意外的压力和障碍）。前后之间没有明确的劳动分工（如果你想使用专用术语，那就是船首与船尾）。在这种环境下，倒是有充足的机会建立和观察新鲜的行为模式。

如果你是夫妻中的一员，你认为划船的过程中会发生些什么？只要船不听话，你们是否就会互相埋怨（“你难道就没看见那块礁石”），你们是否会一直吵得不可开交，弃船跳水，游到岸上，整整一个钟头谁也不理谁？或者，你们碰到了礁石，会不会一起找原因，弄清谁应该注意什么，同心协力继续前进？[2]

这就是说，在确立长期关系之前，你们应该首先寻找一种环境，那里没有现成的社交规则，得靠你们来探索你们在其中的共同行为（例

如，我认为男女双方在决定结婚之前应该先规划他们的婚礼）。还有，应该密切注意那些可能导致关系恶化的行为方式。一旦观察到早期的警示迹象，我们就应该立即采取行动，绕开不理想的路径。

最后的一条教训是：不管是划船时还是在现实生活中，先冷静下来，再决定采取何种行动对我们才是有利的。否则，我们的决定将来一定会碰壁。最后，如果你有意和我一样计划给别人补课，一定要记住我当时是怎样做出反应的。我并不是说我以后还会这样做，不过，人一旦被情绪控制，谁能说得准呢？

---

[1] 关于其他形式的自我羊群效应对我们的影响，请参阅《怪诞行为学：可预测的非理性》第二章。

[2] 对于独木舟的测试，我还没有进行必要的、正式的实验加以验证，所以不敢说一定正确，不过，我觉得我的预测十有八九是准的（当然，我完全理解人类都有过分自信的偏见）。

第十一章
非理性的教训
为什么一切决策都需要检验？

人类都得意于这样一种想法，我们的思维是客观、理性、合乎逻辑的。我们做出的决定都基于推理，这一“事实”让我们感到自豪。我们决定投资、买房子、为孩子选学校，或者求医问药，都以为自己做出的决策是最佳的。

有时确实如此，但这同时也是认知偏见经常把我们带入歧途的原因，特别是在我们需要做出重大、困难、痛苦的抉择之时。为了展示这一点，让我先拿自己的个人经历举例，来看一看我本人在几种偏见引导下所做的重要决定——这一决定的后果至今影响着我每天的生活。

你已经知道，我在事故中受伤，身体损伤非常严重。身上多处烧焦，并且右手一部分已经烧到了骨头。我入院后的第三天，一个医生来到我的病房告诉我，我的右臂肿得厉害，体内压力太大，致使血液无法流向手部，必须立即动手术才有一线希望保住它。医生整理着器械盘，里面似乎整齐地摆放着几十把手术刀，他解释说，为了降低压力，他必须把皮肤切开进行引流手术，并且消炎。他还对我说，因为我的心肺功能都很差，在手术过程中不能使用麻醉剂。

接下来的治疗过程，没在中世纪生活过的人根本就无法想象。一个护士把我那血肉模糊的左臂连同肩膀固定住，另一个护士用全身重量压住我的右肩和右臂使它不能活动。我眼看着手术刀划开我的皮肤，从肩部慢慢向下切，缓缓地向肘部撕开。我感觉医生似乎是在用一把生锈的钝锄头把我整个人切成两半。剧烈的疼痛难以想象，我只能大口地喘着粗气。接着又是一下，这一次是从肘部开始，往下一直划到手腕。

我一边叫喊，一边求他们住手。“疼死我了！”我叫道。不管我说什么，不管我怎么苦苦哀求，他们就是不肯停下。“我真的受不了了！”我声嘶力竭，一遍又一遍地喊着。他们只是死死地把我按住，我一点儿也动弹不了。

最后，医生告诉我马上就完了，后面的手术很快就会结束。他教给

我一个办法对付疼痛的折磨：数数。他让我从1数到10，越慢越好。1、2、3……我感觉时间放慢了，整个人已经被疼痛吞噬，能做的只有慢慢地往下数，4、5、6……疼痛一会儿转到上面，一会儿又到下面，他继续在我胳臂上又切又划；7、8、9……我一辈子也忘不了那种皮肉撕裂的感觉，痛彻心扉的折磨，还有那漫长的等待……不知过了多久，我终于数到了“10”！

医生收住了手术刀，护士们松开我。我感觉自己就像古代的骑士，勇敢地战胜了肢解的苦难，已经筋疲力尽了。“很好。”医生说，“我在你的手臂上切了4刀，从肩部到腕部；之后还有几处，然后就真的做完了。”

我想象中的骑士一下子瘫倒了。我已经竭尽全力地说服自己坚持挺到了最后一刻，确信从1数到10，一切就会结束。我预感到了即将到来的疼痛，几秒钟以前似乎还能对付，但此刻，我已被无边的恐惧所包围。我还能过得了这一关吗？

“求求你，你让我怎么都行。请停下！”我哀求着。但是毫无用处，他们把我按得更紧了。“等一下！等一下！”我最后一次恳求，但是医生好像没听见，继续在我的每一根手指上切割。整个过程中我倒着往回数，每次数到10，就把它喊出来。我数了一遍又一遍，直到最后，他终于停下。我的手敏感得难以置信，疼痛无休无止，不过，我意识到我还活着。我一边看着自己流血的身体，一边哭喊着，他们把我丢开走了，让我自己休息。

那时，我还不了解这次手术的重要性，也不懂让手术中的人数数为什么可以减轻疼痛。 [1] 那位医生不顾同事们的反对，冒着很大的风险想保全我的胳膊。那一天他确实让我吃尽了苦头，多年后我还记忆犹新。不过他的努力总算没有白费。

几个月以后，另外一组医生对我说，我历尽痛苦保存下来的胳臂恢复的情况不好，最好的办法是从肘部以下截肢。我对这个主意本能地加以排斥，但他们冷静、理性地把事实摆在我的面前：用一根钩子代替我的前臂和手，可以最大限度地减轻我的疼痛。这样还可以大幅度减少我的手术次数。钩子使用起来比较容易，一旦适应了，其实比我受伤的手还好用。他们还说，我也可以配假肢，戴上它不会像铁钩（霍克）船长那样邪恶，尽管这种假肢用起来并不那么方便。

要做这样的决定真是太难了。尽管我天天要忍受痛苦，行动也不方便，但我仍然难以割舍自己的手臂。我根本无法想象失去它我该怎么生活，也无法接受我会习惯于使用一根钩子，或者一条与皮肤颜色相近的塑料假肢生活。最后，我决定还是要保留那可怜的、尽管作用有限、徒有虚名的手臂，凑合着能干什么就尽量干什么吧。

20多年来，我发表了许多书面材料，绝大多数是学术论文，但是我的身体不允许我长时间打字。我可能一天只能打满一页纸，尽量用短句回复几封电子邮件，要是工作量再大一点儿，我的手就会疼，而且要持续好几个小时甚至好几天。我的手指无法抬起或者伸直；要是用力伸，感觉就像骨节脱臼一般。从正面理解，我学会了高度依赖能干的助手和适当借助于声音识别软件，还逐步了解到，起码从某种程度上，怎样与日常疼痛做斗争。

站在目前的立场，我很难说保留手臂是个正确的决定。鉴于它有限的功能和它一直带给我的疼痛（时至今日仍然如此），而且我现在对决策瑕疵问题也有了更深的了解，我怀疑保留手臂这件事，从成本—效益的意义上来说是个错误。我们来看一下影响我做决策的因素。首先，我不愿意接受医生的建议，是因为两种有关的心理因素，我们称之为“禀赋效应”和“损失厌恶感”。在这两种心理因素的影响下，我们一般会过高估价自己所拥有的东西，把失去它看作损失。损失在心理上是痛苦的，因此，我们需要有许多额外的激励才愿意放弃某些东西。禀赋效应使我对手臂的价值估价过高，因为它属于我，我对它有依恋，而损失厌恶感又使我难以放弃，即使放弃它是有道理的。

第二种非理性影响被称作“保持现状偏见”。一般来说，我们愿意保持事物现状；做出改变既困难又痛苦，我们宁愿如果不改变就尽量不变。在我的这个具体例子里，我宁可听之任之（部分原因是我害怕决定一旦做出后悔莫及），凑合着保留手臂，不管它损伤得有多严重。

第三种影响与人类怪癖和决定的不可逆转有关。事实表明，进行一般选择已经够困难了，不可逆转的选择就更加困难。我们为了买房子或者选择职业长时间地绞尽脑汁，因为我们对未来知之不多，难以决断。不过，要是我们知道决定一旦做出，就木已成舟，你再也不能换房子或者改变职业，你会怎么办？如果一旦做出选择，你必须终生接受，并承担由此产生的后果，这样的选择令人望而生畏。对我来说，一旦决定做截肢手术，就会永远失去手臂，一想到这一点，我就踌躇犹豫，难下决

心。

最后，我想到失去前臂和右手的长远影响，我不敢肯定自己能不能最终适应这一变化。如果用钩子或者假肢，会有什么样的感觉？人们会怎样看我？如果我想和别人握手怎么办？做笔记或者与爱人亲热呢？

你看，假如我是个完全理性、精于计算的人，对自己的手臂没有一丝情感依恋，就不会为禀赋效应、损失厌恶感、保持现状偏见与不可逆转的决定苦恼。我就会准确地预料到装了假肢后我的未来会怎样，因此对自己前景的看法就会与医生们的不约而同。假如我真的那么理性，我就会理所当然地听从他们的忠告，并且最终也会适应新装的假肢（如同我们第六章里讨论的那样）。但是我并非那么理性，我坚持保留手臂——结果是做了更多的手术，带来了更多的不便，经受了更多的痛苦。

这一切听起来就像故事里的老生常谈："要是我早知道会这样，那该多好啊！"很明显你会这样问我：如果你认识到当时的决定是错的，现在为什么不把它截掉呢？

同样，这里也存在几个非理性的理由。第一，只要一想到回到医院治疗或者做手术我就直打怵。实际上，直到今天，我到医院去探视病人，只要闻到那里的气味就会唤起我的回忆，精神上又背上了沉重的负担（你可能猜到了，我最怕的事情就是长期住院）。第二，尽管我能够理解和分析自己的某些决策偏见，但我仍然处在它们的影响之下。它们对我的影响从来就没有完全消失过（你要是想争取更好的决策，必须牢记这一点）。第三，多年来我花费了大量的时间和精力使双手尽量恢复正常，每天忍受疼痛，想尽办法克服种种局限，我已经深深地陷入"沉没成本误区"。回顾所有的努力，我不愿意让这一切付诸东流，便下决心继续下去。

第四，受伤后经过了20多年，我已经逐步把自己的决定合理化了。正如我所注意到的，人是无比奇异的自我合理化机器，从我的案例中，我可以讲出无数个故事来证明自己的决定是正确的。例如，在有人碰到我的右臂时，我会感到奇痒无比，仅凭这一点我就可以说服自己，这种独一无二的敏锐感觉，足以让我在触觉领域享有独特的体验。

最后一点，保留手臂还有一个理性的理由：多年以来很多事物都发生了改变，包括我本人。青少年时期，在事故发生以前，我面前可选择

的道路很多。因为受伤，我多少会根据自己的局限和能力选择与之适应的婚恋和职业道路，并且摸索出相应的生活方式。如果18岁的时候我决定截肢并且安装手钩，我所承受的局限和能力就和现在大不相同。例如，我可能学会使用显微镜，因此我可能成为生物学家。但是现在，人近中年，我在现有生活的规划方面已经做出了相应投入，再进行大的变动是非常困难的。

我的经验教训是什么？做出利益攸关、改变生活的真正重大决定是非常困难的，因为我们都容易受到形形色色、难以克服的一系列决策偏见的影响。这些偏见比我们知道的多得多，光顾我们的机会也比我们能够意识到的多得多。

专家与政策的非理性

在前面的各章里，我们看到了非理性在我们生活的不同领域是如何发挥作用的：习惯、择偶、工作积极性、捐款方式、对物品和思想的依恋、适应能力，以及报复欲望。我认为可以把人们形形色色的非理性行为总结为两大教训和一个结论。

（1）我们拥有多种非理性倾向；

（2）我们经常意识不到这些非理性因素是如何影响我们的，也就是说，我们并不完全了解行为的原动力。

因此，我们，我是指你、我、公司，以及政策制定者，需要对自己的直觉保持怀疑的态度。如果只是按照直觉和常规想法做，或者按照习惯处理——“我们一直就是这样的”，我们就还会继续犯错误，结果就是把大量的时间、劳动、感情、金钱扔回了原来（经常是错误）的那个不知名的世界里。如果我们学会质疑自己，挑战自己的信念，就可能真正地发现我们什么时候会出错，错在哪里，并且改善我们的爱情、生活、工作、创新、管理和治理的方式。

那么，我们怎样对直觉进行测试呢？这里有个历史悠久、久经考验的方法——它的根源可以追溯到《圣经》描述的时代，我是从艾尔·罗斯的实验经济学课堂上学到的。在《圣经·士师记》的第六章，我们可以找到一个叫基甸的人与上帝的一段简短对话。基甸是个不会轻信他人的家

伙，他无法确定和他谈话的到底是上帝，还是自己头脑里臆想出来的声音。于是，他请求上帝在一团羊毛上洒了一点儿水："你若照着所说的话，借我手拯救以色列人，我就把一团羊毛放在禾场上。若单是羊毛上有露水，别的地方都是干的，我就知道你必照着所说的话，借我手拯救以色列人。"

基甸提出的是一种测试：如果和他谈话的真的是上帝，他就能把羊毛弄湿，同时让禾场其余的地方保持干燥。后来怎么样了？次日早晨，基甸起来，将羊毛挤一挤，结果从羊毛中拧出满盆的露水来。不过基甸是个聪明的实验者。他无法断定这一切是不是巧合，这种露水是不是常有的事，以及是不是只要把羊毛留在禾场上过夜就都会这样。基甸需要的是对照的条件。于是他请求上帝恩准他再试一次，不过这一次，他使用了另一种实验方式。基甸又对神说："求你不要向我发怒，我再说这一次：让我用羊毛再试一次。但愿羊毛是干的，别的地方都有露水。"结果，基甸的对照实验方式又成功了。看啊，禾场上到处都有露水，只有羊毛是干的。基甸得到了他需要的所有证据，他也学到了非常重要的实验方法。

与基甸的实验相比，考虑一下数千年来的医学实践历史。医学一直是依靠传承智慧发展的职业；在远古时代，早期的行医人依靠的是他们的直觉，再加上年代久远、世代相传的智慧。这些早期的医生把他们积累下的知识传给了后世。从来没有人教导医生怀疑自己的直觉或者让他们进行实验；他们主要依赖自己的师傅。一旦出徒，他们对自己的知识就有了至高无上的信心（现在，还有很多人在继续这样做）。同样的事情，他们做了一次又一次，即使他们看到有些证据表明这样做可能存在问题。 [2]

传承医学智慧走入歧途的案例也不是没有，我们拿水蛭治疗来说明。几千年来，水蛭被用来放血——人们相信，这种做法可以帮助四大体液（血、痰、黑胆汁和黄胆汁）恢复平衡。因此，这种软的扁平形状的血吸虫被当作包医百病的万能良药，从头痛到肥胖，从痔疮到喉炎，从视力紊乱到精神失常。19世纪，水蛭发展成日进斗金的大生意。拿破仑战争时期，法国进口的这种特异生物数以亿计。事实上，由于医用水蛭供不应求，水蛭几近绝种。

我们假想你是一名19世纪的法国医生，刚开始行医，你"知道"水蛭有疗效，因为，这种疗法几个世纪以来一直在用，而且"很有效"。你对

自己所学知识的信心从另一名医生那里得到加强，他“了解”水蛭疗法有效——他的了解或者来自自己的经验，或者来自传承的智慧。这时，你接待了第一个病人，假设这位患者膝盖疼痛。你把一条黏糊糊的水蛭覆盖在他的大腿膝盖上方，给膝盖降低压力。水蛭给病人吸出了血，减轻了膝关节上部的压力（或者你这样认为）。吸血完毕，你让病人回家，告诉他休息一周。如果他不再来找你，你就断定水蛭疗法是成功的。

不过很遗憾，你们那时还不能受益于现代的科学技术，你不可能了解病症的罪魁祸首是软骨撕裂。休息的作用，医生对患者的关注程度在患者精神方面所产生的影响，以及其他形式的安慰疗法可能起到的某些作用（有关安慰疗法，我在《怪诞行为学：可预测的非理性》一书中做过专门论述），也都没有进行过实验。当然了，医生都不是坏人；正相反，他们既善良，又有爱心。他们中多数人投身这一事业就是为了人们的健康和幸福。令人啼笑皆非的是，他们的善良，还有尽力帮助每一个病人的愿望，使他们难以牺牲某些病人的利益和健康，在他们身上进行实验。

还是拿你举例，假如你是一位19世纪的医生，你会相信水蛭疗法有效，你会进行实验来测试一下你的信念吗？这样的实验会以多少人的痛苦为代价？为了使实验严密、可对比，必须把相当一部分病人从水蛭疗法转换为对照疗法（比如说，用一些与水蛭相似的虫子，咬人时会和水蛭一样疼，但是不会吸血），你会这样做吗？什么样的医生才会把病人弄去做对照治疗，剥夺他们享受真正有效治疗的机会？什么样的医生才会设计出所谓的对照疗法，让病人同样受罪，却得不到受罪后可能换来的痊愈效果？而他这样做，仅仅是为了验证这种疗法是否真的像他认为的那样有效？

我想说的是：让普通人（即使他们经过医学专业训练）来承担实验的成本是不近人情的，特别是当他们发自本能地感觉他们的做法或建议是有益的之时。这也就是要有美国食品药物管理局介入的原因。美国食品药物管理局要求必须有证据证明医疗和药物安全，并且有效，才能进行临床实验。尽管工作烦琐、昂贵、复杂，美国食品药物管理局仍然是有权要求有关医药组织进行实验的唯一国家机关。多亏了这些实验，现在我们了解到某些儿童咳嗽药疗效不佳，而风险很高，手术治疗背痛在很大程度上不起作用，心血管修复和支架置入手术并不能延长病人的生命，抑制素确实可以降低胆固醇，但不能防止心脏病。我们越来越多地

认识到许多治疗方法并不像人们所希望的那样有效。毫无疑问，人们对美国食品药物管理局可能有，也确实存在抱怨。但是多种积累起来的证据表明，它的存在利大于弊。

实验是判别正确与错误的最好方法，但人们对它的重要性似乎还有争议。我还没见到任何人想废除科学实验，提倡主要依赖本能的感觉和直觉。但是让我感到惊讶的是实验的重要性还没有被广泛接受——特别是在做事关工商业务或公共政策的重大决策之时。坦率地说，工商人士和政客们总是能大言不惭地做出种种假定，他们对自己的直觉似乎充满自信，经常令我莫名惊诧，感叹不已。

但是，政客和工商人士也都是人，和我们大家一样也存在决策偏见，他们面对的决策与医生治病一样容易出现判断错误。因此，显而易见，在工商和政治领域难道不是同样亟须系统实验吗？理所当然，如果我要挑选公司进行投资，它的各项基本假定都必须经得起系统测试。想象一下，一个公司，它的领导人能真正了解顾客的愤怒，懂得真诚道歉能够减少摩擦（就像我们在第五章中所看到的），会给公司增加多少盈利。如果公司的高层经理们懂得工作自豪感的重要（就像我们在第二章中所看到的），他们雇员的生产力会有多大的提高。想象一下，如果公司不再给高管们支付过高的奖金，认真考虑薪酬与业绩的关系（如同我们在第一章中所看到的），公司的运作效率又会有多大的改善（且不说人力资本的重大收获）。

遇事多进行实验的方法，对政府的政策制定同样适用。政府在解决问题时总喜欢使用覆盖一切的政策，从银行救助到家庭节能计划，从农业综合企业到教育，都没有经过实验的测试。挽救摇摇欲坠的经济，7000亿美元的银行救助方案是最好的办法吗？用金钱鼓励学生考高分、提高出勤率，以及在课堂上好好表现是激励他们学习的正确方法吗？规定在菜单上标明卡路里数就能够帮助人们做出更健康的选择吗？（迄今为止，数据显示它不能。）

这些问题还没有明确的答案。如果我们认识到，尽管对自己的判断有充分的信心，直觉毕竟是直觉，这样岂不更好？我们如果想改善公共政策和制度，就需要采集更多人们在实际行为方面经过验证的数据，不是吗？我觉得，与其在功效不明的项目上动辄花费数十亿美元，不如先进行一些小规模的实验，有时间的话，再做些大一点儿的实验，这样做才更为明智。

正如歇洛克·福尔摩斯经常指出的：“没有数据就形成理论是极大的错误。”

说到这里，我希望大家都明白，如果把人类放到一个谱表上，一端是超级理性的斯波克博士，另一端是经常犯错误的霍默·辛普森，尽管不愿意承认，我们还是靠辛普森更近一些。事实如此，我认为克服认知局限义不容辞。正如我们使用安全带预防事故伤害，多穿衣服防寒一样，在思维和推理的能力上，我们需要清楚自己的局限——特别是在做重大决策的时候，无论作为个人、公司，还是政府官员，发现错误并且找到各种克服它们的途径，最好的办法之一就是进行实验，采集并且仔细研究各种数据，对比实验条件下和对照条件下的不同结果，然后找出原因所在。如同富兰克林·德拉诺·罗斯福曾经说过的：“除非我误解了它的性格，否则我们的国家就需要，并且要求大胆而持久的实验。有了办法就拿来试验，这是常识，失败了就坦率承认，再尝试其他办法。但是无论如何，必须不断尝试。”

我希望你喜欢这本书，同时热切地希望你能够怀疑自己的直觉，自己开展实验，力求更好地做出决策。提出问题、不断探索、刨根问底。对自己的、公司的、雇员的、其他公司的、政府部门的、政客和政府的行为都问个为什么。如果这样做了，我们就都可以发现克服自己某些局限的方法，社会科学的伟大希望也就在这里。

---

[1] 多年后我在运动员中进行了实验，发现数数可以增加忍耐力，倒着数作用更大。

[2] 我并不是说多年来医疗从业者没有了不起的成就——他们确实发明了卓有成效的治疗方法。我要说的是，有些长期使用的治疗方法没有经过充分实验检验，不仅缺乏疗效，而且危险。

致谢

在学术生涯中，无比美妙的一大乐事就是每个研究项目都要挑选合作伙伴，在此过程中，我做出了世上最佳的选择，并引以为豪。多年以来，我非常荣幸地与一些超群绝伦的科研工作者和朋友一起工作，他们的工作热情、坚强毅力、创新精神，还有他们的深情厚谊和慷慨大度，都令我深深感激，铭记在心。书中收入的研究成果在很大程度上是他们艰苦努力的结晶，当然，描述中如有舛误和遗漏，一概由我本人负责。

除了要对我的各位合作者表达直接的感谢之外，我还要感谢更广范围内的心理学、经济学、工商管理学学院的科研人员群体，能使自己从事的研究成为他们整体事业的一部分是我的殊荣。社会科学是一个令人振奋的领域，新思想、新观念不断产生，数据不断汇集，理论不断得到修正（其中某些尤其如此）。这些成就是许多精英人士艰苦奋斗的成果，他们热情洋溢地推进和加深对人类本性的理解。我天天都能从我的科研同行们那里学到新东西，对照他们，我痛感自己知识的匮乏。

在写作过程中，现实迫使我认识到自己的写作水平是多么不尽如人意，艾琳·阿林厄姆帮助我写作，布朗温·弗莱尔帮助我调节视力，克莱尔·瓦克泰尔（他的幽默感在编辑人员中是少有的）对全书进行统筹规划，我在此向他们表示深切谢意。艾琳·格吕奈森、阿尼娅·亚库贝克、亚雷德·沃尔夫、卡利·克拉克还有丽贝卡·瓦贝尔给我提出了很好的意见和建议。约翰·哈格蒂和麦金尼公司的朋友给了我宝贵无比、富有创意的指导，勒文–格林伯格文学代理公司的团队更是有求必应。我还要特别感谢梅根·哈格蒂——没有她的帮助，我都不知道该如何度过这繁忙的每一天。

最后，我要表达对我的爱妻苏米天长地久的感激之情。我过去总是认为自己很容易相处，但是冬去春来，岁月荏苒，我渐渐认识到和我朝夕相处有多么困难，相比之下，能够今生今世与你相守，我是多么幸福。苏米，我今天晚上回家后一定把灯泡换上。不过真的，我可能回去太晚，那就明天再换吧。要不，就这样吧，我周末一定换，我向你保证。

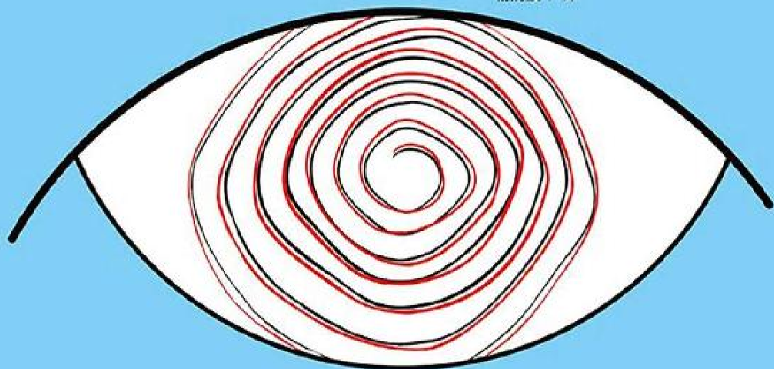
你的非理性的，

IRRATIONALLY YOURS

怪诞行为学 3

非理性的你

[美] 丹·艾瑞里 / 著
(Dan Ariely)
[美] 威廉·赫斐利 / 绘
(William Haefeli)
杨清波 / 译



On Missing Socks, Pick-up Lines, and Other Existential Puzzles

中信出版集团

目录

引言

义务的升级

说“不”的艺术与快乐

对奈飞公司的不满

节食和自我控制

被遗忘的债务和被免除的债务

婚姻和经济模型

社交网络和社会规范

昂贵的猫屎咖啡

结婚戒指带来的烦恼

遭到排斥的检举者

延长美好时光的方法

在嘈杂的环境中约会的好处

如何做出理性的决策？

大蒜的“神奇”作用

寻求他人帮助的策略

解决家庭矛盾的两个建议

在公共浴室中找出被使用次数最少的隔间

娱乐新闻为什么广受欢迎？

结婚的意义

边跑步边思考可行吗？

如何快乐地工作？

多重任务处理的艺术

增加亲子之间交流的方法

一个不可思议但有趣的迷信行为

多多赞美他人

要让他人看到你付出的努力

航班延误与人性的弱点

高级轿车与信号

着装与时尚

尝试新鲜事物，探索未知世界

谁是适合我的结婚对象？

离婚率的高低

理财顾问的佣金

关于正义和与松鼠分享食物

人际交往和互联网

恋爱约会与职场招聘

非理性的行为与理性的决策

预期的力量

消除内心的不安

让人称心如意的礼物

先吃哪一个三明治？

抱怨的积极力量

房产拍卖和疯狂的报价

考试和祖父母的去世

运气是一场数字游戏

不翼而飞的袜子和怪诞心理学

慈善捐助可以提升幸福感

跑车和中年人

提供骗人服务的网站

让人懊恼的早餐时间

如何消磨晚上的时光？

应不应该要孩子

婚姻与银行账户

葡萄酒的战场

交通拥堵和利他主义

寻找停车位的烦恼

抛硬币做决策

垃圾和狗屎

戒烟的最佳办法

职业选择所面临的风险

非理性决策的危害

帮助人们攒够退休金

主动纠正错误的美德

度假期间我们会更诚实吗？

如何选择付账的方法？

办公用品和一枚25美分的硬币

没时间工作却有时间运动

增强记忆力的秘诀

书和有声读物的异同

人的灵魂和帕斯卡赌注

葡萄酒的价格

课程和教师的搭配艺术

如何抵挡美食的诱惑？

由三个部分组成的解决方案

改掉浪费时间的坏习惯

自助餐的投资回报率

如何问对问题？

自由意志和甜甜圈

一年之中最乐观的日子

股票投资与冲动性决策

通勤与居住地点的选择

乘坐烘干机去参加婚礼

升职带来的成就感

心理距离和移情作用

要不要改变现状？

知识的诅咒

自欺欺人的解释

老鼠的性命与市场

学着让自己放松

男性的诚实度

男人和穿高跟鞋的女人

积极信号和消极信号

讨厌的纳税日

所谓的“服务”

体育比赛的过程与结果

致谢

本书献给行为古怪的人、复杂的事物，以
及人性之美

引言

下面这件事听起来可能比较合理：我具有观察与反思人类本性的能力，其根源在于我受到的伤害及其后续影响——被撕裂的少年时代，身体烧伤面积约70%的三级灼伤，将近三年的住院生活，每天遭受的巨大疼痛，反复遭遇的医疗系统失职，以及让我在大多数社交场合感到不自在的大面积伤疤。所有这些因素加在一起（这样就比较合理了），使得我可以更好地观察生活，也促使我开始研究社会科学。

请不要误解我的意思，我并不认为我受到的伤害是值得的，因为没有人能够合理地解释这些巨大的疼痛和痛苦。然而，伤害带给我的复杂感受、住院生活以及会伴随我一生的大面积伤疤和残疾，却成为我观察生活的“显微镜”。通过这一视角，我能够观察到人类的诸多痛苦。我曾经见过一些人，他们驾驭痛苦并最终战胜了痛苦；我也曾见过一些人，他们最终在痛苦面前低头认输。我曾体验过各种不同的医疗手段，接触过稀奇古怪的人际关系。在医院的病床上，我可以观察到周围人的正常生活，可以思考人类的习惯性行为，以及他们做出种种行为的原因。

由于我身上的伤疤、身体上的疼痛、那些看起来有些奇怪的医疗矫形支架，以及把我从头到脚裹起来的弹力绷带，在我出院之前，那种与正常生活隔绝的感受一直存在。当我重回现实生活时，我的视角变得开阔了，把一些更为稀松平常的活动纳入其中，包括购物、开车、做志愿者、与同事交往、冒险、打架，以及做出未经大脑思考的行为等。当然，还有一点，我察觉到了影响爱情生活的那种令人迷惑不解的关系。

带着这一视角，我开始研究心理学。很快，我的个人生活与职业生活就紧密地交织在一起了。我想起了那些减缓疼痛的安慰剂，于是开展实验来更好地了解关于疼痛治疗的预期效果；我想起了住院期间听到的一些坏消息，于是努力想要弄清楚如何以最佳方式向病人告知坏消息，以及其他一些与个人生活和职业生活相关的问题。随着时间的推移，我对于自己的决定和周围人的行为之间的关系了解得越来越多。这一切发生在大约25年之前，从那以后，我把大部分的时间都用于尽可能地了解人类本性这一问题上，重点关注人类在哪些方面容易犯错，以及可以采取什么措施来改进我们的决定、改善我们的行为，从而优化最终的结

果。

多年以来，我一直在撰写有关这些问题的学术论文。之后，我开始以一种更加口语化、更少使用专业术语的写作方式撰写一些文章。可能是因为我曾详细地写过我的研究如何源自我个人的痛苦经历，许多人开始与我分享他们个人的艰难经历。有时候，他们非常好奇，想知道社会科学对于他们棘手的个人经历会有什么样的指导意义，但通常这些问题都是关于他们自己面临的挑战和做出的决定。

在我尽可能多地回答这些问题的过程中，我越来越强烈地感受到其中有些问题是具有普适性的。于是，2012年，在征得提问者的同意之后，我开始通过我在《华尔街日报》上的专栏“艾瑞里问答”公开回答一些更为宽泛的问题。现在，你手里的这本书就包括了来自该专栏的一些经过编辑和补充的回复，另外还包括一些之前没有在媒体上出现过的问答。最为重要的一点是，本书还配有天才插画作家威廉·赫斐利的精美漫画。我认为这些漫画辅助、加深、提升了我的回复。

姑且不论我本人的解释能力如何，本书的建议是否宝贵、准确或者有用呢？书在你的手中，我相信你自会评判。

丹·艾瑞里

义务的升级

亲爱的丹：

你好！

每当圣诞节来临之际，我都觉得有必要给我认识的每一个人寄送圣诞贺卡，这导致我寄出的贺卡数量逐年增加。现在，这件事正变得让我无法控制。我能否改变一下这个习惯，只给我那些真正亲密的朋友寄送贺卡呢？

霍利

几年前，我曾受灵性人本主义教会的委派担任过牧师。因此，我觉得自己有资格告诉你，只向你的好朋友寄送贺卡的做法再适合不过了。作为一名社会科学家，我认为任何一位被你排除在寄送贺卡名单之外的人都不会因此感到不快。他们中的许多人可能根本不会察觉自己没有收到你的贺卡。这样做还可以减轻他们要在来年给你寄送贺卡的压力，因此，在这一过程中，你也帮助他们解决了同样的问题。假如你真的希望摆脱寄送圣诞贺卡的烦恼，其实你可以改信犹太教。

朋友，期望，幸福

说“不”的艺术与快乐



“等到他们完成任务清单上的所有事情之后，他们就会永远幸福地生活下去。”

亲爱的丹：

你好！

最近，我升职了。现在，我被邀请参加各种活动，而这些活动与我热爱的工作几乎无关。我也明白帮助同事和整个团队解决困难是很重要的，但是这些额外的活动占用了我太多的时间，导致我不可能做好我的本职工作。我如何才能更好地统筹安排这些事情呢？

弗朗西斯卡

的确，这是成功带来的风险。升职听起来通常是一件美好的事情，但一旦成功升职，我们却常常会意识到随之而来的是额外的要求和麻烦（奇怪的是，在一次次的升职过程中我们仿佛无法记住这个教训，因此，每当我们发现这些额外代价时都会感到惊讶）。

让我们回到你的问题。我猜想你升职以后的新生活应当是这样子的：每天都有一些同事来寻求你的帮助。最关键的是，这些要求通常不是即时的而是指向将来的某一时间——比如，距离现在一个月的时间。你查看了一下自己的日程表，发现时间比较充裕，于是你对自己说：“既然从现在起的一个月里，我都比较空闲，我怎么能拒绝这些要求呢？”可是，这样做是不对的。你在这一个月里并非真的很闲，一些细枝末节的琐事还没有占据你的日程。真到了那一天，你需要做的事情应接不暇，即使没有那些额外的要求，你也会感到不堪重负。到那时，你就会希望自己当时没有答应对方的要求。

这是一个非常普遍的问题。我想就此提出三个简单的办法，帮助你更好地完成你要优先安排的事情。

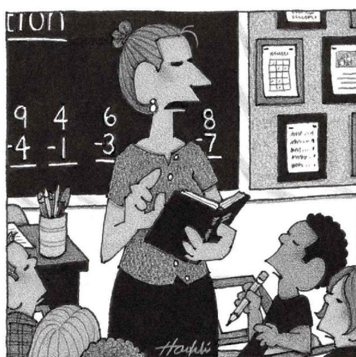
第一，每当有人对你提出要求时，自问一下如果这一要求安排在下一周，你会怎么做。这样一来，你就可以查看一下自己的日程安排，弄清楚你是否需要取消其他活动来为这一新的要求腾出时间。假如你可以取消一些活动，你就可以接受这一要求；但如果你无法将这一要求置于其他活动之前，你最好表示拒绝。

第二，在你接到别人的邀请时，不妨先查看一下你的日程安排，看看是否可以答应对方的要求。结果发现，当天你的安排很满，无法进行调整——可能你正好出差在外。此刻，一定要判断一下自己对这件事的情绪反应：假如你觉得犹豫不决，你就应当毫不犹豫地接受这一要求；相反，假如因为做不到而使你觉得如释重负，你就应该拒绝这一要求。

第三，练习使用语言中最优美的词语之一 ——“取消快乐”，即因为取消某件事情而让我们感到欢欣愉悦。在使用这一方法时，你可以设想一下：你接受了某一个要求，但后来这一要求却被取消了。假如你能从中感受到愉悦，你就体验到了“取消快乐”，也知道该如何去做了。

职场，决策，长远考量

对奈飞公司的不满



“如果你的篮子里有10个鸡蛋，其中有两个鸡蛋从篮子里掉出来摔碎了，你会有多难过呢？”

亲爱的丹：

你好！

长期以来，我一直在使用奈飞公司的服务。最近，奈飞公司从其影片库中移除了大约1 800部影片，同时增加了一些超级精彩的影片。我知道，我可能根本不会观看那1 800部影片，但我还是对奈飞公司的这一做法感到不满，正在仔细考虑是否弃用奈飞的服务。为什么我会有这样的感受呢？

克里斯汀

同样身为一名影迷，我理解你。对于移除这些影片的情绪反应背后有一条基本的心理学原理，那就是“损失厌恶”（loss aversion）。损失厌恶是社会科学中最根本和最容易理解的原理之一，其基本结论是，与获取同等价值的事物相比，失去某些事物具有更强烈的情绪影响力。让我们回到奈飞公司这件事情上：它移除影片的行为被你看作一种损失，让你感到痛苦。损失厌恶的影响力十分巨大，与增加的那些客观来讲超级精彩的影片给你带来的快乐相比，损失的那些不够精彩的影片更让你感到苦恼。

损失厌恶心理所带来的另外一个影响是，作为奈飞公司的老用户，比如你自己，会用一种有些消极和厌恶的眼光来看待奈飞公司新增加的影片。然而，公司新用户在奈飞影片库中看到的只是新影片，而没有见

过任何其他影片被移除，他们会用一种更积极的眼光来看待影片的更新。

考虑到这些，我建议你可以试着把奈飞公司更多地看作一家博物馆，一家为你提供质量上乘、精挑细选的各种娱乐活动的服务性机构，而不仅仅是提供某些影片。对于博物馆，我们不会认为自己占有任何艺术品，当展品发生变化时我们也不会感到不快。我猜想，假如你能设法调整你的视角，那么你一定会更加享受奈飞公司带给你的乐趣。

娱乐，损失厌恶，价值

节食和自我控制



“我不是在吃东西，而是在自我治疗。”

亲爱的丹：

你好！

这是一个极其普遍的问题，因为每个人好像在某段时期都会节食。问题是，我们为什么会让吃东西这一眼前的快乐战胜我们的长远考虑呢？我们为什么会反复地危害自己的健康呢？我们如何做才能控制吃的欲望和暴饮暴食的欲望呢？

达夫娜

正如你所说的，节食有悖于我们的天性。通常，我们对自己的未来都有美好的设想——我们要做什么或者不做什么，我们要做的决定或者不会做的决定。但一旦涉及我们的日常决定时，短期的考虑就常常会占据上风，而我们的长期愿景则会退居次要地位（有时甚至会被抛到九霄云外）。当你没有饥饿感时，如果有人问你在接下来的一个月里打算吃多少甜品，你可能会认为自己会吃一份，最多两份甜品。然而，当我们来到饭店，服务员将甜品菜单（或者更糟的是，甜品托盘）放到我们眼前，而我们又看到了自己爱吃的甜品时，我们就会产生不同的想法，认为马上大快朵颐才是最重要的。当我们看到三层巧克力蛋糕时，我们考虑事情的先后顺序就会发生变化。在行为经济学中，我们称此为“现时偏好”（present-focus bias）。

不仅如此，节食的确是一件很难坚持下去的事情，它远比戒烟困难得多。为什么呢？因为就吸烟这件事来说，我们可以选择吸烟或者不吸

烟；而就节食这件事来说，我们无法轻易地做出吃饭或者不吃饭的选择。我们必须吃饭，于是问题就演变成我们吃什么，以及我们什么时间应该停止进食？由于没有明确的规则，因此执行任何节食计划都变得十分困难。

那么，我们如何解决这一问题呢？最简单的办法就是要意识到这项挑战的难度，从一开始就努力避免接触不利于我们节食的各种食物。假如家里没有蛋糕，我们就可能会少吃蛋糕；假如用新鲜的甜椒取代蛋糕，我们也可能会少吃蛋糕。我们可以打定主意不吃甜品，或者只在安息日吃甜品。另外一个有效而且相对简单的规则是，不允许任何软饮料和盒装零食进入自己的家，这种节食方法十分有效。通过采用这些办法，我们可以随时更好地意识到自己是否在坚持执行长远计划，也可以强化自己期望的行为。

节食，自我控制，规则

被遗忘的债务和被免除的债务

亲爱的丹：

你好！

多年以前，我的一个朋友请求我借给她一大笔钱。当时我慷慨解囊，但好多年过去了，她至今只字不提这件事。这给我们之间的关系蒙上了一层阴影，我应该怎样做呢？我是否应该说些什么呢？

玛利尔

由于你当年借钱帮助过她，所以你可能认为她有义务提起这件事。从道德的角度来看的确是这样的，但问题是，你只要把钱借给了她，就打破了你们两人关系的平衡，这使她很难再提起这件事。

毫无疑问，必须有人提起这件事，考虑到这种不平衡的关系，我认为提起这件事的人应当是你。

既然应当由你来提起这件事，那么接下来的问题就是如何提。假如你想拿回这笔钱，我建议你这样说："几年前，我很高兴能借给你那笔钱，但我打算在随后的几周之内清理我的银行账户，因此我想知道你何时能够偿还那笔钱。"假如你不想拿回这笔钱，愿意将其送给你的朋友，我建议你这样说："几年前，你向我借了一笔钱，我当时其实是想把那些钱当作礼物送给你的。"

无论采用哪种方法，重提这件事总会有些令人不快，但从长期来看，它却可以维持你们之间的友谊。

金钱，朋友，赠送

婚姻和经济模型



“我们不能结婚，这不公平，除非同性恋者的婚姻得到法律认可。我就是这样认为的，也会坚持这一观点。”

亲爱的丹：

你好！

一位身为经济学家的朋友对我说过，婚姻就是用你所有身家的1/2作为赌注，承诺你将会永远爱你的另一半。你同意这个观点吗？

谢恩

经济学家有许多有趣的方法来研究人类行为，其中有一些方法会造成误导。然而，即使这些模型不正确，它们也常常十分有趣，有时候还很有效。将婚姻比作一场赌博的经济学观点，就是一个极好的例子，既是一种误导但也有一些用处。把深奥的婚姻关系比喻成赌博，致使人们把人类关系中的很大一部分置于赌桌之上，误入歧途（误导的那一方面）；但同时，它也强调了可能遭受的损失，而人们在决定嫁娶的时候常常会忽略这一点（有用的那一方面）。总之，我怀疑关于婚姻的这一独特的经济学视角，其误导的成分大于有用的成分。然而，对于其中三点我深信不疑。

首先，尽管把婚姻比喻成赌博的观点可能会起到有效的警示作用，但已婚人士却不会用这种方式来思考夫妻双方的共同生活、子女、彼此的承诺以及未来的规划。其次，尽管把他人的婚姻看作一场赌博可能比较有趣，但我相信我们不应当用这种视角来看待我们自己的婚姻。再次，我认为我们也不应当向我们重要的另一半提及这种观点。

社交网络和社会规范



“说我懒？我一直在忙着构建我的社交关系网络。”

亲爱的丹：

你好！

脸书上的“喜欢”按钮有什么作用呢？为什么脸书上没有其他按钮，比如“不喜欢”或者“厌恶”呢？

亨利

脸书上的“喜欢”按钮不仅是我们对待他人的一种反馈方式，还是一种社交协调机制，告诉我们应该如何做出反馈。它巧妙地告诉我们，在脸书上什么类型的帖子是可以被接受的（什么是不可被接受的），并且委婉地告诉我们什么可以做，什么不可以做。如果加上“不喜欢”或者“厌恶”按钮，就会在我们阅读不同帖子的时候改变我们的心态，诱导我们做出负面的反馈。这样的话，很快就会破坏该社交网络的积极氛围。无论结果如何，我更倾向于添加一个“爱”的按钮。

……………

亲爱的丹：

你好！

我几年前大学毕业后，我的社交生活一直局限于脸书上。这种社交方式远不能让我满意，我该怎么办呢？

詹姆斯

尽管脸书在许多方面都做得非常不错，但我同意你的观点：它无法代替面对面的人际交往。

大学期间，你的社交生活可能丰富多彩，但同时你可能也申请了一些助学贷款。毕业后，社交生活结束了，剩下的就只有助学贷款了。可能是时候改变一下游戏规则了：等你下一次意识到没有人真正关心你的时候，试着不去偿还助学贷款，相信很快就会有许多人来“关注”你。

社交媒体，情感，社会规范

昂贵的猫屎咖啡


“是的，我们曾用兔子做过实验，兔子们十分喜欢它。”

亲爱的丹：

你好！

近期我去了一趟洛杉矶，顺便到一家咖啡店坐了一会儿。这家咖啡店提供一种名叫“努瓦克”的极其昂贵的咖啡，也被称作“猫屎咖啡”。在我问及其过高价格的原因时，咖啡调配师告诉我制作这种咖啡所需要的特殊工艺：印度尼西亚有一种像猫的动物，叫作麝香猫。这种动物吃了新鲜的咖啡豆之后会排泄出粪便，其主要成分是豆粒。人们把这些经过“加工”的豆粒收集起来，对它们进行非同寻常的调制和发酵，据说这一工艺要比新鲜的咖啡豆在猫体内的加工过程顺畅得多。这种咖啡可以卖到每磅数百美元，我对它感到很好奇，却没有兴趣（或者没有勇气）购买，更别说喝这种咖啡了。你能解释一下人们为什么愿意购买这种咖啡吗？

沙利阿

首先，我认为你犯了一个错误。你应当掏钱买一杯猫屎咖啡品尝一下，原因之一是你对这种独特的、非同寻常的咖啡感到好奇，原因之二是这种经历可以成为一个更深刻和有趣的故事。（与一个美妙的故事相比，几美元算得了什么呢？）因此，下次你再经过一家卖猫屎咖啡的咖啡店时，进去买一杯品尝一下，甚至可以买两杯。

至于猫屎咖啡的质量，事实是这样的：我所看到的宣传资料说麝香猫知道如何选择最好的咖啡豆，它们的消化系统会使这些豆子发酵，减少其酸性，有利于制作口感更好的咖啡（我不清楚这到底是如何做到

的，但这个故事非常有趣）。

问题的关键在于，人们为什么愿意花这么多钱来购买猫屎咖啡？其中一个原因是人们购买的是新鲜感和故事，另外一个原因是其所涉及的劳动量（以及劳动类型），这种独特的制作过程很显然比一杯普通咖啡的制作过程要复杂得多。通常，我们发现人们愿意花更多的钱来购买需要付出更多努力的产品（即使这种产品的品质并没有多好），猫屎咖啡就是这种以劳动量为基础进行定价的最好例子。

最后，我不清楚的一点是，假如这些咖啡豆不是经过麝香猫的身体加工，而是经过美国人的身体加工，人们是否还会愿意购买它。我猜结果可能是，尽管故事很精彩，涉及的劳动量可能也很大，但这种特殊的发酵方式对我们来说实在无法接受。

饮食，价值，体验

结婚戒指带来的烦恼



“如果你要走那条路，就要为去程和返程的交通做好准备。”

亲爱的丹：

你好！

我的未婚妻十分想要一枚镶有两克拉钻石的戒指，而我却想买一枚钻石小一点儿的戒指给她，然后把余下的钱用于将来的花费——房子、婚礼等。她的理由是，她的多数朋友都有大钻戒，她一直盼望自己也能有这样的戒指。你是怎么看待这种非理性的行为呢？有什么建议吗？

杰伊

首先，非理性和不合理之间是存在区别的。

我们可以用这个视角来看待渴望拥有大钻戒这件事。女人之所以喜欢这些东西，就是因为男人讨厌给她们买。假如你为你的伴侣买了一些东西，你也确实乐于为其购物，那就再好不过了。但是，假如你不得不压制自己的反感去购买一些你不想买的东西，那就是更强烈的信号了，它传递了你的爱与关怀。

我们举一个例子：你为你的爱人买了一件礼物，你心甘情愿或者你个人也想买这件商品，比如一台崭新的单反数码相机。尽管这肯定是一份不错的礼物，我敢保证你的另一半也会非常开心，但问题是我们难以区分你这样做有多少是出于你的浪漫情怀，有多少是出于你对这件礼物的喜欢。相反，假如你购买了一些你自己本来不想买的商品，甚至对购物过程和商品都很厌烦，你的行为就清楚地表明你之所以这样做，是出于你对自己伴侣的爱和承诺。这就是为什么购买你所不喜欢的东西是十

分重要的，因为你不理解这是一种真正的信号，表达的是你的爱。

因此，你今年在为你的伴侣购买珠宝首饰或鲜花的时候，不妨提醒她，这对你来说是多么痛苦的事情。如果你想为来年的礼物做好准备，你应当从现在开始就对你的伴侣说你有多么讨厌单反相机，以及购买这些没什么用的商品的过程是多么痛苦和浪费时间。

伴侣关系，礼物，信号

遭到排斥的检举者

亲爱的丹：

你好！

我曾检举了一起巨大的公司事故。自检举之日起，我就惊讶地发现由于我讲了真话而遭受冷言冷语，被排斥在社交场合之外。到底是什么原因导致社会想把检举者排除在外？真切地希望得到你的见解和指导。

温迪

在我看来，你的遭遇在检举者中是极其普遍的现象。

在思考你的问题时，我也开始思考为什么我希望我的孩子（一个是12岁，一个是9岁）能自己解决问题，而不是把他们的上级（父母）牵涉进来。出于某种原因，即使是对我自己的孩子，我也会用一种极其负面的眼光来看待检举行为。当然，有时候我的孩子会认为他们的不满很合理，需要来自上级的干预，但我对于其告状行为的负面反应表明，为了能让他们俩自己沟通解决问题，我情愿接受某些家庭中的违规行为。

检举者的朋友和同事可能会把他们看作社会结构的局外人，因为他们的行为表明，当发生冲突时，他们更愿意寻求外部权威机构的帮助。这种排斥行为可能源于这样的一种想法：等将来出现问题的时候，这些检举者会再次寻求外部权威机构的帮助。假如你是汤姆·索亚那样的孩童，你可以弄破手指，把你的血与朋友们的血混合在一起，以此来表明你与他们的关系，以及对这一群体的忠诚。但是，鉴于你的年龄和所处的社会群体，这种办法是行不通的。你可能需要找到一种恰当的方式来表明你与你的社会群体的密切关系，并使其得到巩固。

职场，家庭，规则

延长美好时光的方法

亲爱的丹：

你好！

我与我最好的朋友们有一个惯例，每年我们都会开展一次为期一个星期的滑雪旅行。在过去10年的大部分时间里，我们都是这样做的。每次，我们都会登上山顶，一同欣赏雪景。我们非常珍惜这样的机会，每次都翘首以待它的到来。然而，每当我们到达滑雪场后，时间都流逝得飞快，一个星期仿佛转瞬即逝。而且，每当我们回忆这段时间的时候，好像时间变得更短了。我知道“良辰美景转瞬即逝”的道理，但有没有办法能让这一个星期的时间看起来更久一些呢？

艾维

从你陈述问题的方式来看，答案很简单：带着你们的妻子一起去。（对不起，我忍不住要这样说。）

但是，更为切题的回答是：我猜想你的假期看起来短暂（无论是那一个星期的经历还是之后的回忆）的原因之一在于，你们彼此太熟悉滑雪的那些日子了，因此这些日子会糅合成一种经历，而不是一个个单独的日子。

下次出行的时候，尽量让这7天变得不尽相同。试着用一天时间滑雪，安排一天的休息时间，再花上一天的时间上一堂滑雪课、坐雪橇，甚至更换一下你们的滑雪装备。这样做的好处在于，即使其中的某些活动与你们常规的滑雪活动相比没那么有趣，但它们可以帮助你们拥有不同的假期体验，而不仅仅是一个滑雪活动。这样一来，在你与朋友们享受快乐假期的时候，你们就可以经历许多不同的事情，也会更加珍惜你们的多种收获。

旅行，时间，体验

在嘈杂的环境中约会的好处



“好吧，你就坐在那儿查看短信吧。或许这会给你一些启发，让你学会如何与人沟通。”

亲爱的丹：

你好！

年轻人约会时为什么要去那些嘈杂、拥挤的地方？这些地方的嘈杂环境肯定会妨碍情侣们之间的交流，也会减少他们彼此了解的可能性。如果是这样，他们为什么还要去这样的地方呢？

阿曼达

你是否考虑过这样一种可能性：那些到酒吧、俱乐部以及其他嘈杂的场所约会的人并非真的想要了解对方。他们可能有其他的目的。

认真说来，在嘈杂、拥挤的场所约会看起来的确有些奇怪。但事实上，这样的环境可能在多个方面都对约会有益。首先，嘈杂的环境可以打破令人尴尬的沉默，对羞涩的交往有利。其次，假如约会的情侣时常无话可说，他们可以认为这种沉默不是由于他们欠缺沟通能力，而是因为环境太嘈杂导致无法交谈，或者他们正在欣赏乐曲。

再次，嘈杂的环境可以为两个人提供一个借口，让彼此靠得更近，以便听清对方的话，特别是嘈杂的酒吧甚至可以让他们直接进行私语交流。

最后，音乐和人群在提升人们的性兴奋程度方面十分有效。身处噪声和人群中时，约会的情侣有可能性兴奋的程度更高。最重要的一点

是，他们可能会错误地把这种情感状态归因于他们的约会对象。社会科学家称此为“错误的情感归因”，即人们会混淆由环境激发的情感和由坐在他们身边的约会对象激发的情感。因此，从某种程度上说，到那些吵闹而拥挤的场所约会不失为一个良策。你只需设想一下：在两个小时后的分别时刻，与你约会的那个人一直认为他/她所产生的强烈情感体验都是源自你。

我希望上述几点能解答你的疑问，而且可以鼓励你开始尝试在嘈杂的地方约会。

男女关系，性，情感

如何做出理性的决策？

亲爱的丹：

你好！

请问在我们的决策中加入理性思考的最佳途径是什么呢？

乔

我也不知道最佳途径是什么，但我经常使用一个办法，这个办法可能对你也有帮助。在做决策时，我们常常以自我为中心来观察世界，因此我们会囿于自己的视角和特殊的动机，并受制于我们当时的情感。

有一个办法可以帮助我们跳脱这一视角，用一种更冷静、更理性和更客观的眼光来观察事物。这一办法就是改变我们的视角，想象一下，当我们最好的朋友处于同样的境地时，我们会给他们什么样的建议。

比如，在一个实验当中，我们要求一组实验对象设想一下：他们在过去的10年中所接受的治疗都来自同一位医生，而这位医生一味地向他们推荐一种昂贵的治疗方法。之后，我们问他们是否愿意征求一下其他人的意见，几乎每个人的回答都是“不”。我们又要求另外一组实验对象设想一下：假如他们的一个朋友处于同样的境地，他们是否会建议这个朋友征求一下他人的意见呢？大部分人的回答都是：“是”。

实验结果表明，当我们与某位医生建立起长期的关系后，就会很难忽略这一关系和我们的义务。但是，在给别人提供建议的时候，我们却可以在一定程度上摆脱我们的情感约束，从大局出发考虑问题，选择更好的行动方案，比如采纳别人的意见。

“咨询方法”可能不是在我们的决策中加入理性思考的最佳途径（当然也不是唯一途径），但我发现这个方法十分有效。设想一下，我们可以给他人提供什么样的建议，尤其是那些我们十分在意的人。

决策，情感，局外人的视角

大蒜的“神奇”作用

亲爱的丹：

你好！

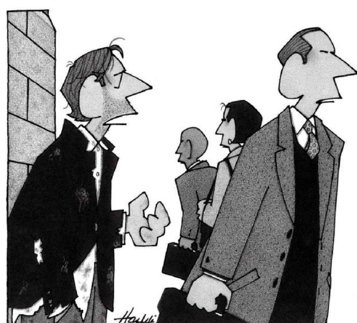
最近，我的女儿成功地说服我每天吃两瓣大蒜，这让我现在感觉精力更充沛了，压力也小了。请问这是大蒜的作用，还是安慰剂的作用呢？

约拉姆

我不清楚大蒜的真正作用，但你是否考虑过这样一种可能性：你之所以比以前感觉更好，是因为你周围的人在远离你呢？

饮食，健康，他人

寻求他人帮助的策略



“能看我一眼吗？”

亲爱的丹：

你好！

前不久，一个乞讨者走到我的面前请求我给他75美分。当时我着急赶火车，就把口袋里的零钱都给了他，然后匆匆离开了。直到后来，我才开始思考他为什么请求我给他75美分。你认为75美分是一个“经过市场测试”的金额吗？与直接讨要1美元或更多的钱相比，这种做法是否会得到更多的施舍呢？

布拉德

我不清楚这个乞讨者是经过充分的调查还是凭直觉想出了这种方法。假如他是以调查为基础的，那么他比大部分的世界500强企业更值得称颂。毫无疑问，这种方法非常有趣。

这种方法之所以奏效，原因之一可能是通过这种独特的乞讨方式，这个乞讨者可以使自己有别于其竞争对手，让路人对他产生不同的看法，最终很可能会给他一些钱。原因之二可能是，通过说出一个确定的数额，这个乞讨者可以改变你对他以及他的处境的推断。因此，问题的关键就在于我们表达自我的这种精确方式是否可以传递重要的信息。例如，如果有人约我们在上午八点零三分见面，而有人约我们在上午八点左右见面，两者相比，我们就会认为在一个确定的时间会面一定是非常正式的会面。同样，明确讨要75美分的做法会让人们认为乞讨者十分需要这笔钱，其背后一定有特殊原因，比如买车票。因此，要求越具体，

我们给予他帮助的可能性就越大。

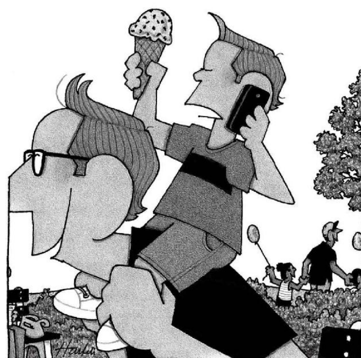
你可能会争辩说，如果他讨要的是1.25美元，这一方法也同样奏效。但是，这个金额可能会使一些人打消帮助他的念头。另外，在他讨要75美分而人们并没有刚好的零钱时，他们很有可能会给他1美元，并且不会等着乞讨者把多余的25美分返还他们。但是，假如乞讨的金额是1.25美元，那么施舍2美元对人们来说可能就太多了。

说了这么多，我还必须指出，我对于这种讨要具体金额的乞讨方式以及四舍五入效应的看法仅仅是推测。正确的做法应当是做一些实验来验证。因此，如果你自告奋勇去当几天乞讨者，我们就可以弄明白当你讨要不同金额，向人们解释为何讨要不同金额，以及让人们很容易拿到余下的零钱时，人们会做何反应。通过采集一些真实的数据，我们应当能够彻底地了解这种乞讨策略。

除了可以更好地了解乞讨策略之外，这种实验可能还有助于我们理解在日常生活中应该如何寻求他人的帮助。它可以帮助我们弄清楚如何让人们驻足倾听，如何影响他们对我们以及我们所提要求的判断，最终给予我们需要的帮助。既然你已经明白了这样做的重要性，那么等你准备好做实验的时候记得通知我。

施舍，注意力，价值

解决家庭矛盾的两个建议



“过一会儿打给你，可以吗？我正帮我父亲制造关于我童年生活的快乐记忆呢！”

亲爱的丹：

你好！

我们的女儿嫁给了一个富有但控制欲极强的人，他们已经结婚5年了。我们并不同情她的婚姻生活，因为她是一个公认的拜金女，而她的丈夫则腰缠万贯。我们一直无法掩饰我们对他们的失望，他们也清楚我们的看法而将我们拒之门外。我们对此不太在乎，但我们希望能经常与外孙待在一起。我们甚至考虑借助法律程序，但是，在我们这个州，外祖父母没有对外孙的探视权。你能给我一些建议吗？

雷吉

我很同情你们的遭遇。尽管我很难针对这一棘手的问题提供建议，但我还是提几点吧。首先，试着给你的女儿和女婿打电话，说你们对自己之前的行为深表歉意。在我看来，你们好像对此并不感到抱歉，但这没关系。你们就跟他们说“对不起”这三个字，并且反复说。在大量的实验中，我们发现说“对不起”十分有效，即使人们说这句话的时候并不是发自内心的。最有趣的是，即使当你们请求原谅的对象知道你们并不是发自肺腑地说“对不起”时，道歉依然有效。

当有人承认自己的错误并请求原谅的时候，人们很难继续生他们的气。你可能觉得难以放下自己的面子，但你可以将自己与女儿、女婿以

及外孙的关系看作一场棋类游戏。你真正在意的是王（见到你的外孙），而面子只是游戏中的一个小卒（好吧，也许是象）。因此，牺牲面子来得到你真正在意的东西，是值得的。

如果这个办法不起作用（要么是因为你无法屈尊道歉，要么是因为你们之间的隔阂根深蒂固），而你又真的想与外孙待在一起，那么，我建议你收拾好全部家当搬到他们隔壁居住。这会迫使你们之间产生某些互动，相互间的怨恨就会逐渐减少，尤其是当你对你的外孙非常好的时候。（什么样的父母会怨恨那些喜欢、关爱他们孩子的人呢？）不仅如此，假如你的外孙明确地跟他的父母表示他希望跟你们更多地待在一起，他的父母又如何能拒绝他呢？

最后，我要指出的是，根据我的个人经验，与岳父、岳母住得近不但非常有帮助、有意义和有用处，而且它所带来的快乐超乎我的想象。

家庭，记忆，原谅

在公共浴室中找出被使用次数最少的隔间

亲爱的丹：

你好！

每当我去公共浴室的时候，我都会琢磨应当使用哪个淋浴隔间。你有什么建议吗？

凯茜

我猜你的问题应该是，公共浴室中哪个淋浴隔间被使用的次数最少。但你的问题的实质是，与你同去公共浴室的人会如何选择淋浴隔间，以及你如何区别于他们做出选择。

假设其他人不会考虑这一问题，只是随便选择一个隔间，这对你来说可不妙，因为这意味着所有隔间的使用概率相同，你也就无法找到被使用次数最少的隔间。

反之，如果去公共浴室的人都仔细挑选他们的淋浴隔间，你就可以揣摩他们的想法，据此制定策略。如果他们认为离浴室门口最近的淋浴隔间是被使用次数最少的（这可能是因为人们觉得最远的淋浴隔间更私密），他们就会对其趋之若鹜，使得这个淋浴隔间的使用率最高。在这种情况下，你的最佳策略就是反其道行之，选择距离门口最远的那个淋浴隔间。但是，如果公共浴室的常客们更明智怎么办？如果他们和你得出相同的结论怎么办（认为其他人大都觉得离门口最近的淋浴隔间的使用率最低，因而蜂拥而至）？如果他们这样想，他们就会选择最远的淋浴隔间。在这种情况下，你最好的策略是什么呢？同样，你需要在这一游戏中棋高一着，也就是说你的最佳策略是选择离门口最近的淋浴隔间。当然，弄清楚多数人的做法并采取相反的策略，必须超越人们的常规思维方式。

现在，我们来分析一下最重要的问题：在思考问题的时候，人们通常会领先几步？根据我个人不乐观的观察所得，人们思考问题时只能领先一步（有时还会更少）。这表明你从一开始就应当假设大部分人都认为离门口最远的淋浴隔间是使用率最高的，因此他们会选择离门口最近

的淋浴隔间。这就意味着你需要再领先一步，选择最远的淋浴隔间。

如果没有别的办法，我希望上述分析有助于你理解在竞争环境中做出正确决定的复杂性。或许它还会让你在下一次去公共浴室的时候，考虑一些更有趣的事情。

决策，他人，预测

娱乐新闻为什么广受欢迎？

亲爱的丹：

你好！

我很不理解为什么那些娱乐报纸和杂志会受到欢迎。请问，其吸引人的地方在哪里？

戴夫

我自己也不是十分理解，但我猜想其魅力部分与社会协调机制有关。我们参加社交活动时会寻找每个人都可以聊的话题，这些话题通常都是关于天气、体育或娱乐新闻的。当然，这表明聊天话题自然而然地会向某些大家都能参与的点倾斜，就是为了让每个人都可以加入。

即使聊体育和娱乐方面的话题不需要太多的知识，但多少还是需要了解一点儿常识的。有时候，我们也会参加某些社交活动，参与这些话题的讨论。在了解了这一点之后，我们会关注娱乐和体育新闻，这样就可以更好地投入社交活动，共度欢乐时光。

比如，《银河系漫游指南》的作者道格拉斯·亚当斯关于这一话题如是说："没有什么东西的传播速度比光快，例外的可能只有坏消息，它的传播有其自身的规律。"

交流，他人，社会规范

结婚的意义



“如果我们要做性伴侣，我希望拥有健康和口腔保险。”

亲爱的丹：

你好！

我和男友同居有一段时间了，人们问我们是否打算结婚。我们相处得很融洽，彼此非常相爱，可我就是不明白结婚的意义。为什么不能一直同居下去呢？除了花钱之外，结婚这一烦琐的仪式还有什么意义吗？

珍妮特

对于这一话题我没有研究过，但请允许我分享一个故事，这可能有助于你思考你的问题。

在我19岁左右的时候，因为被火严重烧伤，我住进了一所综合康复中心。在那里，我遇到了各种受伤的病人——截肢的、瘫痪的，以及颅脑损伤的。其中有一位名叫戴维的病人，他曾作为一名爆破专家在军队里工作，在挖一枚地雷时严重受伤。他失去了一只手和一只眼睛，腿部受伤，身上也伤痕累累。他交往了几个月的女朋友雷切尔因此与他分手。当时，康复中心里所有的病人，包括我在内，对雷切尔都很不齿。她怎么能这样薄情寡义？他们的爱情对她来说，难道没有任何意义？但有趣的是，戴维却比我们更能理解雷切尔，对于她的决定，戴维并不像我们那样持否定态度。他是唯一一个维护她的人。

现在回想起来，我无法确定雷切尔的做法到底是对是错，但她的行为可以帮助我们思考你的问题。想一下她的行为，它让你感到不安和难

过了吗？如果她与戴维的关系是一种长期的男女关系，那么你会怎样看待她的变心呢？如果他们订婚了，你会怎么看？如果他们是同居关系，你会怎么看？如果他们结婚了，你会怎么看？假如你是雷切尔，在这些不同类型的关系中，你又会怎么做？对你至关重要的伴侣，你希望他怎么做呢？

我猜想你对雷切尔的指责程度基本上取决于她与戴维的关系类型。我还认为，你关于自己是否与一位刚刚经历了严重创伤的伴侣保持关系的思考（以及假如你是受伤者，那么你对于自己的伴侣行为的推测），同样在很大程度上取决于你们的关系类型。从这件事情中，我们可以得出什么结论呢？如果当你把戴维和雷切尔的关系想象成已经结婚时，你的结论会发生变化，这就表明大家常说的“患难与共”对你来说的确意义重大。这还表明，婚姻会改变你对你和你的伴侣关系的看法。

很显然，婚姻并不是男女关系中的某种神奇的黏合剂，但婚姻却可以成为承诺和长远关系的重要催化剂，尤其是在我们遭遇不幸的时候。因此，尽管我不会无条件地倡导婚姻，但婚姻确实可以强化伴侣之间的关系。我认为，考虑结婚还是值得的。

男女关系，长远考虑，幸福

边跑步边思考可行吗？

亲爱的丹：

你好！

我经常听人们说起，在跑步之后他们的头脑变清醒了，可以更专注地思考工作中的重大问题。真的是这样吗？我们需要通过运动来理清思绪吗？

山姆

我认为跑步并不是理清思绪的最佳途径。事实上，我认为边跑步边思考工作是一个为设计产品和体验做准备的诀窍，它会带来苦恼、痛苦和忧虑。现在，我觉得，这或许就是客户服务产生的原因。

职场，体验，痛苦

如何快乐地工作？



“我认为击拳庆祝更卫生。”

亲爱的丹：

你好！

我一天会多次仔细清洁我的手机，却不愿意整理我的汽车或房间。请问这是为什么呢？

萨拉

我认为这与你实现自己最终目标的能力有关。你可能并不认为在任何情况下，你都能让你的房间达到100%的干净。这项任务太过艰巨，因为家里其他成员破坏环境的速度比你清扫的速度还要快。考虑到这些事情，也许70%或者80%的清洁度是可以达到的，但100%是无论如何都达不到的。

相反，就你的手机来说，要达到100%的干净是能够做到的。这种可以实现的目标不但会鼓励你清洁手机，而且会让你乐在其中。

前段时间，我遇到了一件类似的事情。当时，我雇用了一名承包人来翻修我家的一些地方。翻修工作包括多项内容：更换旧窗户、隔断阁楼、安装更好的供热系统、翻新卫生间，以及在地下室安装桑拿房。整个过程还包括一切伴随这些工程而来的问题：违背承诺、令人烦恼的事情、拖延、最终让我们多花钱的项目、对原来计划的更改（这同样让我们多花钱）。所有这些事情都会让社会科学家自然而然地学会期待。

我不曾期待的一件事是桑拿房的建设。一天晚上，承包人邀我同他

一起前往地下室。在那儿，他十分骄傲地向我展示他们是如何精准地切割木料来做成墙壁和长凳，以及如何小心地确保螺丝钉被拧进木头里等细节。很显然，他的这种骄傲有别于他在工作中所表现出来的普通状态。这让我开始思考关于完成某件事情所带来的快乐。你要知道，翻修工作的所有其他方面都只是改进而已，而桑拿房的建设却不是。就其本身而言，这间桑拿房可能是建造一个完美的独立单位。是不是这种打造某件完美事物的可能性激发了我们的动力呢？还是当我们仅仅局限于修缮工作时，我们的动力就被削弱了呢？我想这就是实情，这表明或许我们都应当选择规模更小、更独立的项目。

习惯，努力，目标

多重任务处理的艺术



“你是让我处理多重任务吗？”

亲爱的丹：

你好！

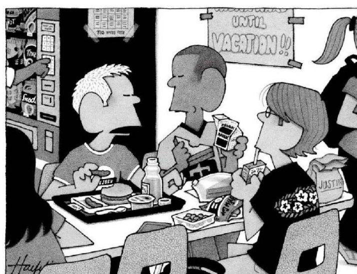
我花了大量时间在用网络电话Skype和谷歌环聊（Hangouts）进行不太有趣的电话会议。我通常会在此期间回复邮件，因此我会把视频关掉，这样就没人能看见我了。最重要的是，我想悄悄地打字，这样就没人知道我在做什么。但是，敲击键盘的声音好像会通过电脑产生震动，我怀疑其他参会人员已经发现我在开会时并不专心。你认为是这样吗？

克里斯滕

我怀疑你考虑不够周全。其他人极有可能并没有注意到你在打字，因为从他们键盘上发出的敲击声盖过了你的打字声音。但是，如果你还是担心有人会听到你打字的声音，就改用平板电脑吧。

专注，技术，职场

增加亲子之间交流的方法



“在你们外出露营的时候，你们的父母希望从你们身上看到一些分离焦虑的症状。”

亲爱的丹：

你好！

我的儿子经常外出旅行，因而我们无法像过去那样常常交谈。你能提供一个方法让我可以跟他进行更多交流吗？

约拉姆

我猜想你儿子的生活非常忙碌，他很少跟你通电话，因此无法表现出他对你的爱或关心。既然这样，或许你可以每周选一个固定的时间，你甚至可以把它标注在日历上。这样做可以促使你们经常交流，我保证他一从南美回来就会给你和他的妈妈打电话。

家人，时间，旅行

一个不可思议但有趣的迷信行为

亲爱的丹：

你好！

在几年前的一次晚宴上，我们大家举杯向主人敬酒，祝他健康。但在我们碰杯之前，站在我右边的一个人跟大家说，在碰杯的那一刻习惯的做法是你盯着你要敬酒的那个人的眼睛，如果不这样做，5年内必然会产生性生活问题。我认为周围的人都不会相信目光交流和糟糕的性生活之间的关系，但我们发现这一点十分有趣，因而在当晚剩下的时间里，当大家在敬酒的时候都会紧紧地盯着对方的眼睛。我认为自己并不迷信，但从那次晚宴之后，我发现自己在敬酒的时候也会聚精会神地盯着对方的眼睛。我知道自己的行为不太理性，可是我为什么无法摆脱这种迷信呢？

凯瑟琳

假如我们想设计一种有效的迷信，那么你提到的这个迷信可能就是我们所能得到的近乎完美的一个。对于参与者来说，这种仪式（盯着对方的眼睛）的成本很低，事实上也很令人愉快。相反，忽视这种仪式的代价却非常高（5年糟糕的性生活）。当然，我们不值得为了这样一个不起眼但很有趣的行为冒这么大的风险。而且，同所有能让人接受的迷信行为一样，上述迷信行为的结果发生在未来，难以进行客观评价。所有这些都是能被人接受的传染性迷信的基础。

对于这种迷信行为，我只有一种方法，迅速对那些没有遵守这种仪式的行为进行补救，避免出现糟糕性生活这样的后果。假如有人忘记进行眼神交流，那么他们必须闭上眼睛，请旁边的人帮助他们喝下一口酒。有了这样的补救方法后，我们就拥有了一种完美的仪式。

一个偶然的机会，我把这个迷信告诉了一个朋友。他的反应是："只有5年吗？"

饮食，性，社会规范

多多赞美他人



“假如你能穿越时光回到过去的任何时刻，你对我的爱会让你选择留下吗？”

亲爱的丹：

你好！

我结婚了，生活十分幸福。结婚之前我不大喜欢社交生活，但是现在，我在考虑那些甜言蜜语是否真的管用。“如果我告诉你你的身材很完美，你不会为此责怪我吧”，诸如此类。我想象不出有人会愿意听这些无聊的恭维话。这些话太常见了，不过它们还是有用的。你有什么看法？

芭芭拉

在这个问题上，我不是专家，但我猜想这些恭维的话远比人们预期的效果要好。一项非常有趣的研究表明，我们乐于听到恭维话（这并不让人感到惊讶），我们更喜欢那些赞美我们的人（这有些耐人寻味）。即使我们清楚那些恭维话并不真诚，我们也会喜欢那些恭维我们的人（这是最令人惊讶、耐人寻味的发现）。

除了对恭维话的深刻理解之外，其效果也应当让我们更为全面地重新看待溢美之词。它使得恭维者感觉更快乐，使得被恭维者感觉自己与众不同，并且加强了两者之间的亲密关系。因此，为什么不多多地恭维他人呢？记住这一点，在随后的几个星期时间里试着对你的丈夫说一些恭维和赞扬的话，并告诉我这对你、对他，以及对你们之间的关系有何影响。

男女关系，欣赏，预测

要让他人看到你付出的努力

亲爱的丹：

你好！

在职业生涯的早期，我曾为我供职的一家大银行编写了一套庞大的办公软件Excel宏（一套自动命令）。这套宏可以接收数据转储，并将其转化成美观的报表。完成分析与报表大约需要两分钟的时间，其间，沙漏会显示宏正在工作。该报表十分有用，可是所有人都抱怨说这套宏的运行速度太慢了。

有一个办法可以让宏的运行速度加快，那就是在后台运行，让人们看不到它，而只能看到出现在屏幕上的沙漏。我从一开始就采取了这种方法，但是，这纯粹是为了好玩。现在，我让人们在使用宏的时候可以看到其运行情况。这就像在用快进模式观看录像一样：这套宏对数据进行分割，数据库的不同部分呈现不同的颜色变化，还可以生成标题和图表等。但是，问题出现了：现在这套宏的运行时间是原来的三倍。

令人惊讶的是，我的同事们现在却对这套宏的高效与完美赞叹不已。对此，你有什么合理的解释吗？

迈克

我不确定我的解释是否合理，但它却符合逻辑。你所描述的情况体现了两种力量的结合。第一种力量是，当我们一味地漫无目的地等待时，我们会认为这是在浪费时间，这让我们感觉很糟。你的同事漫无目的地等待宏完成工作，远比在这期间做些什么让他们感觉痛苦得多。第二种力量是，当我们觉得有人在为我们工作，尤其是当他们努力工作的时候，我们会感觉较好。我的意思是，我们很难对我们得到的结果做出直接评价，但我们非常愿意对整个工作过程做出评价。有趣的是，让某人努力为我们工作可以使我们感到快乐，而这一点不仅适用于人与人之间，也适用于人与计算机算法之间。

我希望，这个经历可以让你学会在你所有的工作中更为广泛地利用这一点。在对人性有了深刻的认识之后，你可以继续让你的同事更多地认识到技术为他们所做的贡献。

除了对你的职场生活有所借鉴之外，它也可以被运用到你个人的生活当中。只要有可能，你就要不遗余力地告诉周围的人你为他们付出了多大的努力。

职场，努力，感恩

航班延误与人性的弱点

亲爱的丹：

你好！

由于工作原因，我经常旅行，却越来越讨厌搭乘飞机：浪费时间、旅客得不到尊重，以及航空公司关于航班延误所给出的各种蹩脚的借口。为什么我会将自己置于这样一种恶劣的境况之中呢？

戴维

我不确定我们为什么会对这种恶劣的待遇听之任之，而不进行更多反抗。当我与你有同样感受的时候，下面这些做法对我很有帮助。首先，每次飞机延误时，我都会尽量去想飞行带来的奇迹，提醒自己这项技术是多么令人赞叹。其次，我会尽量把旅行中的痛苦经历看作人性的体现。根据我的经验，全世界的安保人员和空乘人员都是粗鲁轻率的。这表明，如果我们在这样的岗位上，我们也会或多或少地有同样的表现。我希望随着越来越多的人外出旅行，并且亲自体验人性的弱点，我们会逐渐达到世界和平的目标。无论如何，这就是我告诉自己的，它会时不时地起作用。

痛苦，旅行，等待

高级轿车与信号



亲爱的丹：

你好！

我从不在乎轿车的品牌，一直如此。但由于我是一名销售主管，人们因此会建议我买一辆高级轿车（宝马、奔驰等），以提升客户和销售团队对我的信任度。这两款车我都买得起，可我更愿意省下这笔钱，买一辆本田。我真的需要买一辆高级轿车吗？

科迪

从根本上说，你的问题与信号有关。雄孔雀大而华丽的尾屏向雌孔雀展示了它的力量与雄性气概（既然我能够带着这样大而笨重的尾屏东奔西跑，那你可以想象我有多么强壮）。同样，人类也很在乎自己向周围的人传递的信号——表明我们是什么样的人，这种信号包括购买大房子、穿名牌服装以及购买某种品牌的轿车。因此，对于你的问题，我的答案是肯定的。我们所驾驶的汽车品牌，向我们周围的人传递着某种信息。这有关系吗？答案也是肯定的。因为我们不断地读取这些信号，并对信号发出者做出评判。

但是，还有一些问题没有解决。你希望发出什么样的信号，宝马轿车的信号还是丰田普锐斯的信号？抑或你购买的是美国制造的汽车这类信号？或许你希望买一辆古董车，向人们展示你的确十分珍惜它（这一信号比较微妙，却很有意思）。另外一个问题是这种信号的成本，对你而言，就是买车的费用是否体现了其价值。这取决于你与之交往的人的

本质，取决于他们对你的了解，取决于你给人留下第一印象的机会有多少，等等。

为了阐述得更充分，我必须坦承，我驾驶的是一辆小型货车。但是，现在我正在考虑，或许我应当在货车上面粘上一个保时捷的标志。

轿车，消费，信号

着装与时尚



“顾客们不会采纳我的建议，除非他们认为我是同性恋者。”

亲爱的丹：

你好！

最近，我听了一次你做的演讲。当时我一直在想，为什么一个讲着犹太人笑话的以色列人会穿着一件印度人常穿款式的衬衫呢？

珍妮特

一般说来，人们不应当向我这种人征求关于时尚方面的建议，但你的问题可能是一个例外。我特别喜欢舒适的穿着，但是，许多专业会议都对参会者有着装方面的要求，比如穿西装。我不清楚是谁发明了这种不舒适的着装方式，但我几乎可以肯定的是，西装的发明和第一次穿上西装同样需要足够的勇气。无论西装是如何被发明的，我们已经被要求穿西装了。

怎么办呢？我认为只要我穿着来自某种不同文化的服装，那些着装得体的人（这几乎包括了每一个在美国生活的人）中就不会有人抱怨我的穿着过于随意。毕竟，任何此类的批评都可能冒犯整个印度。

既然我考虑过这个问题，或许我应当开始为人们提供时尚方面的小建议了。

时尚，得体，快乐

尝试新鲜事物，探索未知世界



“哪条小路的手机信号最强？”

亲爱的丹：

你好！

随着夏天日益临近，我们开始为家庭度假活动做计划。在过去的几年里，我们在佛罗里达度过了两个星期的假期。我们是应当延续这一熟悉的度假计划，还是应当尝试一些不同的度假计划呢？

迈克尔

一般来说，选择某些熟悉的东西会让我们的内心有安全感。确定的事物对我们有吸引力，这就是原因。比如，我们旅行的时候经常会选择同一家连锁饭店，甚至会点类似的饭菜、相同口味的冰激凌。当然，与确定的事物相比，我们也许更喜欢那些新鲜事物，但也有可能会不喜欢。考虑到损失厌恶的心理学原理（即相同的东西，人们失去它所带来的痛苦要大于它所带来的快乐），对痛苦经历的恐惧充斥着我们的内心，因此我们决定不去冒险尝试任何新事物。

这是错误的，主要有三个原因。第一，如果你的考虑比较长远，比如今后20年的度假和外出就餐计划，那么在囿于有限的选择之前，探索未来的其他因素、寻找我们喜欢的事物和最适合我们的体验，一定是值得的。第二，丰富多彩的变化的确是生活中最重要的调味品之一。第三，假期不仅是你摆脱工作的时间，也是你用来期待旅行、想象旅行的时间，还是旅行结束之后你回味假期里那些特殊时刻的时间。在这三种原因（期待、旅行本身以及回忆）中，最短的时间就是花费在旅行本身上的。

考虑到所有这些因素，我的回答非常简短：选择尝试新鲜事物。

旅行，体验，快乐

谁是适合我的结婚对象？



“我想和你结婚，开始家庭生活。天晓得我希望与谁断绝来往。”

亲爱的丹：

你好！

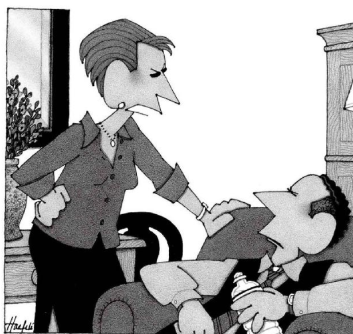
我如何才能知道与我现在的女友结婚是否正确呢？

尼克

一般来说，我建议在可行的情况下进行试婚。这样一来，你就可以在做出最终决定之前获得质量数据。对这种实验的一个关键性要求是，要尽可能在与你希望进行研究的相似环境中进行。比如：如果你想研究人们如何进行网上决策，让他们在电脑上做出决定就非常有用；如果你想研究人们在超市中如何做决定，就有必要将其置于充满多种选择的喧闹环境中。你所提出的问题意味着什么呢？你正在试图弄清楚与一个人在未来的几十年里朝夕相处会是怎样的感觉。我给你的建议是：试着与你女友的妈妈一起生活两个星期。

男女关系，实验，幸福

离婚率的高低



“我希望在和你离婚这件事上，你能支持我。”

亲爱的丹：

你好！

请问离婚率为什么如此之高？

雅各布

难以想象，在一年之后，我们还会对我们之前所做的决定感到高兴，更别提我们在5年、10年、20年，甚至50年之后再回顾我们当初的决定了。坦率地说，让我惊讶的是离婚率竟然如此之低。

……………

亲爱的丹：

你好！

我与一个女孩交往快6年了，在最初的日子里，我们爱得死去活来，但现在，激情早已消退了，虽然我与她在一起依然感到很舒服。我不知道是该离开她，还是该继续和她交往下去？

JD

很难判断你应当怎么做，因为我对你的年龄、恋爱史，以及“舒服”对你来说意味着什么，一无所知。

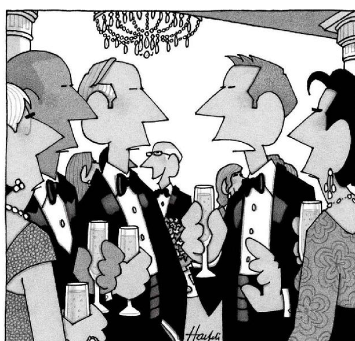
我猜想你正经历着男女关系中那种常见的变化——最初的激情和魅力消磨殆尽，取而代之的是一些其他情感（就是你所说的“舒服”）。问题是，这种“舒服”对你来说是否具有足够的建设性。

在谈及“舒服”的时候，有必要考虑一下经济学家提勃尔·西托夫斯基的观点。他在其著作《无快乐的经济》中提出，有两种具有建设性的体验——快乐和舒服，而我们常常倾向于选择舒服、安全和可预测的体验。西托夫斯基指出，这一点让人感到特别遗憾，因为真正的进步和真正的快乐来自冒险，来自尝试不同的生活方式，来自各种生活体验。

因此，或许这是一个不错的机会，可以让你放弃你的舒服，去体验快乐。

男女关系，长远考虑，幸福

理财顾问的佣金



“你无法仅靠看广告就掌握实现财务自由的方法。”

亲爱的丹：

你好！

请问给理财顾问支付佣金是否明智呢？我的理财顾问每年向我收取的佣金，是我委托他管理的资产的1%。这是否值得呢？

艾伦

这很难确定，但是，许多理财顾问都有许多不同的隐性收费方式，这使我联想到假如采用明确的佣金收取方式，他们可能不认为人们会为他们的服务支付同样多的费用。

在考虑这一问题时，采取更为具体的表述方式，以及对比下面这两种情况，可能会对你有所帮助。在第一种情况中，你支付给理财顾问的佣金是你委托管理资产的1%，这笔钱每月直接从你的投资账户中扣除。在第二种情况中，你支付同样多的佣金，但你每个月月底得从自己的活期存款账户中取钱支付理财顾问的佣金。

第二种情况表明了你聘请理财顾问的成本，更为直接，但也有些麻烦，不过更清楚地反映了这种成本是否物有所值。因此，想象一下你处于第二种情况中，问一下自己是否愿意为理财顾问的服务支付佣金。如果答案是肯定的，就继续保持你和你的理财顾问之间的关系。如果答案是否定的，就采取下一步行动计划。

关于正义和与松鼠分享食物

亲爱的丹：

你好！

每当谈及松鼠的时候，我都发现自己表现得不够理性。这些捣蛋鬼沿着树枝爬下来，爬到我的喂鸟器上。在那里，它们倒挂着身子，像小猪一样吃东西。我一看到它们这样做，就会高声喊叫着冲出去。每当我看到它们受惊吓的模样，就会感到很开心。然而，胜利从来持续不了多久，它们很快就会回来，整个疯狂的过程也会再次上演。我的姐姐跟我说，我需要再看一遍《白雪公主》，想象松鼠也是大自然的一分子。与我喜欢的鸟儿相比，松鼠在本性上并不逊色多少。或许我的姐姐是对的，但我始终无法接受这一观点。你能帮忙解释一下我的行为是怎么一回事吗？我如何才能与院子里这些毛茸茸的“抢食者”和平共处呢？

尼尔利·埃尔默·福德

在我看来，你所提出问题的根源在于，你认为松鼠的行为是不道德的。毕竟在你的心目中，那些放在喂鸟器中的食物是为鸟儿准备的，而这些松鼠则是从食物的合法拥有者那里窃取食物的家伙。如果这是问题的实质，那么答案非常简单：你只需把喂鸟器改称为“松鼠与鸟喂养器”即可。有了这样一个新名称，松鼠们就可以合法地吃食物了，你的问题也解决了，你甚至可以把这个新产品推向市场。

附：在我提出这一建议之后，收到了许多热情的回复，包括：建议提供不同的喂食装置，讨论松鼠的群体不道德行为，把与松鼠的斗争比作堂吉诃德的战斗，等等。其中甚至还有一份详细的分析，分析了这种生物的存在会导致美国经济遭受损失。显然，当谈及松鼠的时候，我们需要学习和研究的东西还有很多。

饮食，道德，给予

人际交往和互联网



“别看！我们就是从他们那里盗用的无线保真（Wi-Fi）。”

亲爱的丹：

你好！

网络沟通手段，脸书、推特以及电子邮件，似乎导致人与人之间的交流降至最低水平。请问这究竟是怎么一回事呢？

詹姆斯

人们很容易谴责互联网，但我认为，我们这样看问题主要是因为我们通常为一些琐事所困扰。拿你自己的日常交往举例，有多少是妙语连珠般的回答，又有多少词汇可以形容那些宠物猫的照片？互联网可以让人们发现自己平常的人际交往有多么乏善可陈。

技术，社交媒体，合作

恋爱约会与职场招聘



“为将来考虑，你还是别浪费自己单方面心痛的感觉了，把它留给第三次或第四次约会吧。”

亲爱的丹：

你好！

与从单位内部选拔人才相比，我们是不是或多或少地倾向于招聘外部人员呢？

约翰

不久前，我和让娜·弗罗斯特、迈克·诺顿一起进行了一系列的研究。研究结果表明，就约会而言，双方了解得越多，越不容易产生爱慕之情。其基本结论是，当我们对约会对象知之不多的时候，我们就会过分乐观地用自己的想象力来填补空白（如果他喜欢音乐，那他一定喜欢我所喜欢的音乐，而不是17世纪的巴洛克音乐）。之后，我们相约喝咖啡，结果我们满腔的希望都破灭了。奇怪的是，我们发现这种失望的情绪会反复出现。然而，热衷网恋的那些人却好像并没有从中得到教训，并没有对其过分乐观的想象力进行控制。

来自爱情方面的大量教训也适用于我们生活的其他方面，求职者就是其中之一。有证据表明，通过外部招聘而来的公司总裁的收入比从内部提拔的公司总裁的收入高，但前者的表现却不如后者。我猜想这同样归咎于缺乏了解而期望过高——当我们对某人不是很了解的时候，我们常常会过分乐观地展开想象，夸大他们的能力，从而更有可能雇用他们，并向其支付高薪。但在招聘总裁方面，这样做的代价比浪费一个小时的时间喝一杯咖啡要大得多。

非理性的行为与理性的决策

亲爱的丹：

你好！

考虑到你关于决策的所有研究以及我们所犯下的所有错误，你是否发现自己更擅长做决定了呢？

奥德

希望如此，有可能是这样的。我猜想，对于我们做决策时犯下的所有错误的研究，可以帮助我从总体上思考人类决策这件事。但是，我不相信它会对我本能的直觉产生任何积极的影响。也就是说，当我凭直觉和本能来做决定的时候，我跟其他所有人一样容易犯错误。

我比一般人做得更好的地方，可能是我会仔细考虑我的决定。在这种（不常见）情况下，思考变得更加审慎。在这个过程中，我可能就可以避过某些我非常了解的决策陷阱。至少我倾向于认为情况是这样的。

研究决策错误的另一个好处，就是可以认识到习惯的重要性。习惯让我们不经深思熟虑而自动行事，这意味着，如果我们养成良好的习惯，这些习惯将有助于我们采取更为得体的行为。考虑到这一点，我会尽量用习惯和规定去约束一些极具挑战性的行为（暴饮暴食、储蓄不足、开车发短信）。我认为到目前为止，这一办法对我来说非常有效。

我还必须指出，我研究的许多方面都源于对我自己的非理性行为的观察。因此，如果我不犯错误，我就不得不另谋职业了。

决策，长远考虑，习惯

预期的力量



“我无法分清这是好是坏，是锦上添花还是雪上加霜。”

亲爱的丹：

你好！

社会科学中的许多研究表明，当我们希望某次经历具有某种意义的时候，预期的力量能够改变此次经历，并使它符合我们的预期。例如，你自己的研究表明，在读了一篇关于葡萄酒的正面报道之后，葡萄酒喝起来口感更好了；当我们认为啤酒的味道令人作呕——因为里面含有黑醋时，我们的预期就会让我们讨厌啤酒（在盲品的时候，黑醋其实可以提升啤酒的口感）。这些结果大都符合我的个人经历。然而，你没有提及的是那些太过美好的预期也有可能带来负面影响。换句话说，当对某件事情的意义过分夸大之后，其效果还会是一样的吗？

我自己观察到的结果是，当我热情地向朋友们推荐一部电影的时候，他们偶尔的反馈却是：“并没有那么好，我原以为它会很棒！”我认为在这种情况下，我的朋友并没有用一种积极的视角去看这部电影，因为我过分夸大了它的好。你认为过分夸大会适得其反吗？

奥米德

我的直觉跟你的一样。我在大力推销或大肆宣传某个事物的时候，我的朋友们都会对它抱持极高的预期。这些极高的预期就成了他们判断这一事物的标准，当其不可避免地达不到这一标准的时候，他们对这一事物的整体满意度就会下降。

我是这样看待这个问题的：较高的预期可以改变我们的体验，比如改变20%。这意味着只要这种预期处于适当的区间，它就可以“吸引”人们并产生相应的效果。但是，当这种预期过高时（比如，高出60%或者更高），预期与现实之间的差距就会变得过大，难以弥合。这种差距会使结果适得其反，降低人们的满意度。

我的建议是，如果你希望你的朋友得到较好的体验，就夸大一些好了，但不要吹嘘过度。

预期，快乐，满意

消除内心的不安

亲爱的丹：

你好！

当我在夜晚与某位陌生的女士同路，并且一直走在她身后时，即使我们之间有一段距离，我依然能够感觉到她内心的怀疑和不安。在这种情况下，我应当怎么办呢？我应当说点儿什么吗？我要去往某个地方，但我不希望这位女士感到不安。我应当停下来等她走远吗？

史蒂夫

你没有必要停下来而只需拿出手机给你的母亲打一个电话，通话的时候，你的声音稍微大一些。在充满不安全感的世界里，一个在夜晚给妈妈打电话的人是不会被当成坏人的。

他人，情感，交流

让人称心如意的礼物



“即使他们不喜欢这份礼物，他们也会感到很开心，因为我们认为他们会喜欢的。”

亲爱的丹：

你好！

每年同样的问题都会出现：我和丈夫尽力为他的父亲准备礼物，结果却发现这些礼物原封不动地被放在那里，从未使用过。这些礼物都很昂贵，质量也很好，比如修车的专用工具、工具箱、超级好用的小工具等。可是几年之后，这些工具仍然被搁置，上面落满了灰尘。我丈夫的父亲一如既往地拎着一个破袋子四处转悠，里面放着老旧的扳手和锈迹斑斑的螺丝刀。

由于这些新工具是我和丈夫购买的，所以我们对这些工具的去处一直很关注。这是不是因为我们曾为了购买它们而费了很大的心思和努力？还是因为这些工具被搁置在那里是一种浪费呢？又或者是因为这种情况会给我们带来不良影响呢？现在，一个主要的问题是：如果我们把它们拿回来，这是否太过分了呢？他显然不想要它们，而我们却可以使用它们。

韦罗妮卡

不，你们不可以收回这些礼物。（注意，我并没有说“你们的礼物”，因为我不认为你们应当将其视为你们的礼物。）

令人遗憾的是，你和你的丈夫觉得没有得到重视。因为你们费尽心思购买的昂贵的礼物，并没有给亲爱的父亲带来你们希望带给他的快乐。不要收回礼物，相反，你们应该想办法增加这些工具被使用的可能

性。比如，你们可以把它们从包装盒中取出来（有时候这并不容易，因为你们需要特殊的工具才能打开包装），然后用新工具来替换父亲那个袋子中的旧工具。这样会使得使用新工具变得更方便，可能性更大。至于那些旧工具，暂时把它们放到阁楼里，最好是放在一些大盒子的后面。

如果你丈夫的父亲表示反对，你们就把原来的旧工具归还给他，并提议进行大扫除，包括把一些没用过的家庭用品捐给当地的慈善机构，他也许愿意为了公益事业而放弃那些新工具。如果这样行不通，就策划一次“盗窃”，把这些工具偷走，但不要偷盗现金和其他贵重物品。这次盗窃可以带来额外的好处，那就是让你丈夫的父亲认识到你们的礼物是多么贵重，从而对你们将来送他的礼物另眼相看。

今年，你们可以给他买一些随着时间流逝能够增值的东西，比如上好的威士忌或者葡萄酒。即使他不享用，至少也可以增值，而且不会令你们感到烦恼。

礼物，家庭，亲子关系

先吃哪一个三明治？

亲爱的丹：

你好！

假设你非常饥饿，打算吃掉两个三明治。其中一个三明治非常美味，另一个则没有那么可口。请问你会先吃哪一个三明治呢？

巴勃罗

我大学时期的一个朋友多年以前就结婚生子了，比我们这个圈子里其他人考虑要孩子的时间也更早。他过去常常给出如下建议（大都是他主动提出来的）："想一下你喜欢怎样的饮食方式。有些人喜欢一日三餐都吃好的，而另外一些人则喜欢把钱存起来，大部分时间都是粗茶淡饭，偶尔吃一顿大餐。"

"如果你属于第二种类型，那就只管要孩子吧。因为有孩子之后的生活在大部分时间里都不大有意思，虽然偶尔孩子也会带来令人难以置信的喜悦。但是，如果你认为自己属于第一种类型，你就需要重新考虑要孩子的问题。"

现在，我不大确定人们在考虑要孩子的时候是否还会使用这一比喻，但我认为这个比喻对回答你的问题非常有用。

这种思维实验想要探讨的是，你是这样一种人——在任何特定的经历中都要追求快乐最大化，还是另外一种人——避免经历中的最糟糕时刻。

再考虑另外一个因素，之后我们就可以回到你的问题上。这个因素就是敏感性递减问题。对于任何一种食物，第一口（当你很饿的时候）总是效用最大的，第二口的效用会比第一口少一点儿，最后一口则只能给你最少的享受。（正如塞万提斯在《堂吉诃德》中写的那样："饥饿是世上最好的调味品。"）

现在，我们回到你的问题上来。如果你属于追求快乐最大化的那种人，你就应当先吃掉那个美味的三明治，如此一来，饥饿感和三明治的

美味就可以使你的快乐达到极致。当然，如果采取这种方法，你就会在吃第二个三明治的时候逐渐失去这种快乐。但如果你属于追求快乐最大化的那种人，那么你一定会认为这是值得的。相反，如果你属于避免最糟糕体验的那种人，你希望得到的只是一种更均衡的体验——放弃最大化的快乐，避免最糟糕的体验，你就应当选择先吃口感一般的三明治。这样一来，此次体验前半部分的快乐感就会由于饥饿感而得到提升，而不是因为三明治的口感。此次体验的后半部分的快乐感将得益于第二个三明治的美味，但由于吃得较晚而有所减弱。

在我看来，我更喜欢关注此次体验中最快乐的那一部分，先吃更美味的三明治，不去理会“把最好的留在最后”这句俗语。这样一来，等我开始吃那个口感一般的三明治的时候，我可能就不那么饿了，吃得也会少一些。

饮食，体验，快乐

抱怨的积极力量



“我原以为我们之间的关系是这样的：‘请’和‘谢谢’都不需要挂在嘴边。”

亲爱的丹：

你好！

前不久，我遇到了一位久未谋面的老朋友。我一直非常迫切地期盼能与她一起吃顿饭，可这次重聚却让我感到非常失望。在两个多小时的时间里，她做的唯一一件事就是抱怨，主要是抱怨她的丈夫，偶尔也会抱怨她的孩子。这次见面让我感觉非常糟糕和沮丧，分别的时候我对她、对我自己，以及对我们过去在一起的日子都觉得很失望。为什么人们会有这么多的抱怨？她真的认为与老朋友重逢时一直抱怨自己的丈夫和孩子，是正确的行为吗？

安德莉亚

人们抱怨的原因有几个方面。向朋友抱怨的真正原因很有趣，也很有用。其中一个主要原因是痛苦常常会使我们感觉彼此的关系更亲近。设想一下，你在与朋友见面的时候，是告诉她昨晚你的丈夫和孩子如何无理取闹，还是详细地跟她讲你的家庭生活有多美好会让你的朋友更喜欢你呢？在哪种情况下，她会与你分享她的生活呢？在哪种情况下，你们会在分别时感觉彼此的关系更亲近呢？我敢打赌一定是前一种情况。

向朋友抱怨的另外一个重要原因是，我们常常需要寻求安慰，希望我们倾诉的对象会告诉我们一切正常，我们所经历的只是生活的一部分。事实上，在这种情况下，我们也希望对方能与我们分享他们自己的伤心故事，相比之下，我们的经历会相形见绌，我们会感觉好一些。

下面，我们谈谈你的朋友，分析一下她为什么要抱怨。如果她想通

过诉苦来重新建立起你们俩的联系，那么你应当任由她尽力强化你们之间的社会关系，或者你应当使她相信你们之间的关系始终很牢靠，不需要任何额外的强化。相反，如果你的朋友是在寻求情感支持，那么你应当跟她说：“你以为就你的丈夫是一个蠢货吗？听我跟你说说我的丈夫做的那些蠢事吧。”这样，她就会相信她的生活远比她想的正常得多。

不管怎样，抱怨实际上都是非常有用的。下次当有朋友向你诉苦的时候，你不妨先弄清楚其中的原因，然后尽量充分地利用它。

朋友，痛苦，交流

房产拍卖和疯狂的报价

亲爱的丹：

你好！

我的父母打算卖掉他们在苏格兰的房子。按照苏格兰的房产交易规定，卖方先设定一个售价，然后有意向的购买者用密封报价的方式竞标。在收齐所有报价之后，卖方从中挑出一个买家，交易就达成了。对于如何确定最高售价，你有什么建议？

摩西

密封报价拍卖在许多方面都要比现场拍卖简单，其中有两个因素值得关注：出价者认为，对他们来说，该房屋值多少钱；以及出价者认为，这场竞标的激烈程度如何。设定昂贵的售价会对这两个因素造成相反的影响。

如果卖方设定高昂的售价，买方就极有可能在售价所在的价格范围内考虑自己的报价，会给出较高的价格。相反，如果卖方设定一个低廉的售价，就会吸引更多的买方参与到竞拍中来，竞争就会更激烈，最终的成交价也可能更高。（顺便提一下，你是否注意到，在拍卖中，比如易贝网上的拍卖，在拍卖结束后拿走拍品的那个人被称作“获胜者”。这表明在拍卖中，竞争的确是一种极其强大的驱动力。）

现在的问题是，哪一种因素（出价还是竞争）的作用更大。当拍卖方式是密封报价拍卖时，最重要的因素就是人们对该房产的出价水平，这意味着卖方必须设定高昂的售价。然而，倘若你在美国，那么竞争因素可能更重要，因为在美国，拍卖需要进行多轮操作。这意味着设定一个较低的售价，让更多人参与到拍卖活动中来，可能对卖方更有利。

附：上个星期我遇到了一个朋友，他正在旧金山买房子。他告诉我，他出价的那所房子的竞争情况非常激烈，最终的售价比卖方设定的售价高出30%～40%，这让许多有意向的购房者空手而归。这件事让我得出了最终结论：疯狂报价可能对卖方有利，但由于我们都可能成为买

方和卖方，因此这种疯狂的报价是否能让整个房地产市场的境况变得更好，我们尚不清楚。

决定，价值，他人

考试和祖父母的去世

亲爱的丹：

你好！

作为一名执教多年的大学教授，你对即将要参加考试的大学生有什么建议吗？

彼得

我的建议很简单：与他们的家人断绝一切联系，尤其是他们的祖父母。

原因在于，大多数教授发现，大一新生的家人，尤其是他们的祖父母，常常会在考试前夕去世。东康涅狄格州立大学的生物学教授迈克·亚当斯决定秉持只有专业学者才有的严谨态度，深入研究这个问题。他收集了数年的数据，得出的结论是：期中考试前，祖父母去世的概率会高出10倍；期末考试前，祖父母去世的概率会高出19倍；学习表现不好的学生的祖父母去世的风险甚至更高。最糟糕的则是那些考试不及格的学生，他们的祖父母去世的概率是其他学生的50倍。

对于这个研究结论，最直截了当的解释是什么呢？这些学生的成绩与他们的祖父母的生命休戚相关，这些可怜的祖父母因为无法应对这一令人难堪的噩耗而去世。基于这样的推理，从公共利益的角度来说，大学生们，尤其是那些考试不及格的家伙，显然不应当向其任何亲属提及他们的考试时间或者他们的学习成绩。（对这些结果还有一种不大可能的解释，那就是学生们在说谎，但这一点着实让人难以想象。）

当然，社会关系对于我们的健康和幸福非常重要，无论是顺境还是逆境。对于任何年龄段的人来说，加强这些关系都是明智之举。

家人，拖延症，道德

运气是一场数字游戏

亲爱的丹：

你好！

有没有运气一直很好的人呢？我认为有，但那个人不是我。

艾米

有些人的运气确实比较好，但这种好运并不是那种能让你在轮盘赌博中赢得一大笔钱的运气。幸运的人倾向于更多地尝试不同的事物，因此他们也会取得更多的成功。比如，有一位篮球运动员，他只在完全有把握的情况下才会投篮。秉持这一策略，他在一场比赛中投篮三次，命中率极高（三次投篮，100%的命中率）。而另一位篮球运动员，他投篮30次，但命中率只有50%。秉持这一战略，第二位运动员能投中15次，得分远高于第一位运动员。

最重要的是，在一些极其重要的方面，生活与打篮球是不同的。在篮球运动中，每次投篮都有两种可能的结果——要么投进，要么不进。但在生活中，决定常常涉及多种结果。我们可以决定尝试做某件事，观察其发展方向。比如，我们可以开始学习做某件事（约会、品尝新食物、参加新工作的面试等），看它是否契合我们的兴趣，与我们的技能相匹配，由此决定是否深入研究这一主题。这意味着幸运的人不仅会尝试更多新事物，他们还会当机立断，离开那些看起来走不通的小路，改走那些更有希望的大道。

那么，我的建议是什么呢？第一，从某种程度上说，生活就是一场数字游戏，因此我们要更频繁地尝试更多新事物。第二，不断地审视你所有的选择，迅速地终止尝试那些希望渺茫的事情，留下更多的时间来探索那些对你而言更好的选择。

运气，体验，决定

不翼而飞的袜子和怪诞心理学

亲爱的丹：

你好！

请问为什么洗衣店里总是丢袜子呢？

杰米

不久前，我和奥内特·拉茨研究了你说的这个有趣的问题。我们发现有些人在其他场合很理智，认为自己牢牢地掌握了自然力量；但是，在这个全球性的难题面前，这些人也是一头雾水。袜子之谜常常动摇人们对物理定律的信心，甚至使得一些怀疑论者开始相信超自然的力量。

我们还发现有一种心理机制可以帮助我们解开这一谜团——重复计算丢失的袜子。大部分人会有许多双袜子。如果我们看到了其中一只袜子，却没有马上找到与之配对的另一只，我们就会说："我的天啊，袜子丢了一只！"我们记得丢了袜子，却无法准确地记住袜子的款式或颜色。之后，我们发现了那只"丢失"的袜子，却想不起来这只袜子就是之前丢失的那只袜子，于是我们对自己说："我又丢了一只袜子。另一只去哪儿了？真让人难以相信，我竟然丢了这么多只袜子。"

因此，袜子之谜并不是由物理定律暂时失效引发的，而是源自一个更大的谜团——我们的记忆力是如何工作的（或者不工作的）。

然而，即使有了这种科学的解释，我还是觉得洗衣机的后面一定有一个黑洞，刚好适合藏袜子。

注意力，记忆力，错误

慈善捐助可以提升幸福感


“我想寻求一种更轻松的宗教。”

亲爱的丹：

你好！

犹太教徒必须缴纳什一税吗？

奥

答案再简单不过了，每个人都必须缴税。

很显然，捐款的最佳用途就是把你的钱捐给大学教授，让他们能够继续从事那些重要而且有启发性的研究。

严肃地说，捐款是最易遭到误解的人类行为之一。我们常常想，如果我们变富了，那么这笔钱的最佳用途就是把它花在我们自己身上。但大量研究表明，与把钱花在我们自己身上相比，把钱捐出去可以带来更大的快乐。当然，我并不是建议你捐出全部钱财，但类似于什一税这样的捐款可以有效地帮助人们提升生活的幸福感和快乐指数。

捐款除了能带来综合效益之外，一些诸如什一税这样的具体规则也是非常有用的，因为这些规则严格而明确。如果我们的规则模棱两可、扑朔迷离（我要吃得更健康，拥有更多与孩子们相处的时间，少喝酒），我们就很难仔细地思考我们的行为，以及我们是否在坚持自己设定的目标，因此当我们在未来的日子出现错误行为时，我们就会为自己找借口。相反，严格而明确的规则（我要停止吃甜点，每天晚上的亲子

阅读时间为30分钟，每周只喝两杯红酒）可以使我们不再自欺欺人，使自身的行为符合最佳的长远利益。

什一税还具有另外一种重要作用，它可以改变我们的思维方式，由捐助多少改为为谁捐助。我们缴纳什一税的时候，我们付出的总金额占我们收入的一定比例，这一金额不再由我们负责掌握（尽管我从没想过什一税应当在税前还是税后缴纳）。由于金额是一定的，因此我们只需决定我们想把钱捐给谁即可。这使得这种付出看起来就像在用其他人的钱做慈善。这一点更有意思，也会让我们更愿意去做。

所以，请缴纳什一税吧。

规则，付出，快乐

跑车和中年人



“我拥有这些书很长时间了，它们代表了我曾经期望自己成为的那种人。”

亲爱的丹：

你好！

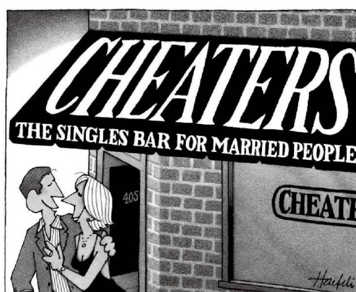
我是一个中年人，经济条件尚可。我一直在考虑给自己买一辆跑车，比如保时捷911。但同时，我也受到关于人到中年的迟暮思想的影响。我该怎么办呢？

克雷格

特斯拉汽车公司就是为有像你那样的矛盾心理的人设计汽车的。特斯拉汽车是一款运动型跑车，但它也是环保型汽车。购买者可以把自己想象成环保人士，而不是中年人。

自我形象，汽车，年老

提供骗人服务的网站



已婚人士的“单身”酒吧

亲爱的丹：

你好！

最近，我偶然发现了一个网站，该网站向用户提供帮助，制造不在场“证据”（比如，向你的妻子证明你在开会，而实际上你当时正在与情人约会）。还有一些网站向已婚人士提供帮助，帮助他们寻找情人。你是否认为这些网站是在助长欺骗行为？

乔

感谢你提出的问题。这个问题不但有趣，而且促使我浏览了这些网站。对于你的问题，我初步的回答是肯定的。我认为，这些网站确实助长了欺骗行为。

目前，我所能看到的是，许多这类网站在网页设计上都尽可能地与正规服务类网站的页面相类似。在其中一家网站上，我联想到的画面是工作人员满脸笑容，戴着耳机，正在等待填写服务订单。该网站的服务项目包括制作、发送虚假机票以及模仿酒店前台服务生等。在另一家网站上，客户评价很高，也很全面。还有一家网站上有这样一则广告语：“真实的世界，真实的服务。”这可能的确令人十分开心，但当你意识到它们所谓的“真实的服务”是指帮人撒谎欺骗时，就开心不起来了。

我猜想，这种措辞可以帮助人们为自己的行为找借口，使其能够为社会所接受。既然有这么多的正常人都给予了好评，你为什么不这样做呢？

我还想到了一点，所谓“真实的世界”可能会进一步消除人们的异议，让人们意识到这就是发生在真实世界中的真人真事，尽管有些人还假装诚实，但与童话故事中那种绝对诚实的世界是不同的。

我现在有些担心，在浏览了所有这些网站之后，我的电脑上会弹出什么样的广告呢？

夫妻关系，诚实，技术

让人懊恼的早餐时间

亲爱的丹：

你好！

我经常去某一家餐馆吃早餐。有时候，我会先把三明治的包装纸扔到离我座位5米远的垃圾桶里，再返回座位，整个过程十分简单方便。但有时候，我会坐在座位上试图把包装纸扔进垃圾桶。我的投掷技术差极了，每次都扔不进去，我不得不走到垃圾桶旁，拾起包装纸，将其放进垃圾桶。这两种情况的往返路线是一样的，但第二种总是让我感到很厌烦。

虽然路线相同，但为什么我的感觉会相差这么大呢？

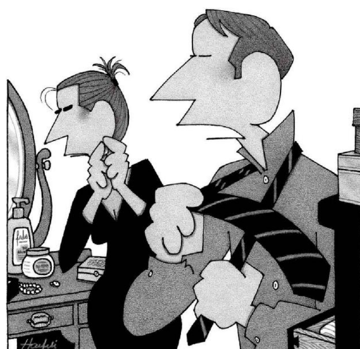
理查德

你所提出的问题属于反设事实的范畴，即考虑事实原本是什么情况，然后把既成的事实与原本的事实进行比较。反设事实在你生活中的表现是这样的：在你瞄准目标之后又偏离目标的时候，你可以清晰地想象出一个世界，在这个世界中你的投掷百发百中。你把现实与想象进行比较，结果自然会令你感到不快。但如果你没有尝试投掷物品，就不会有想象的世界，从而不会进行比较，你也不会产生不快的感觉。

我的建议是：购买一个三明治，再要一杯咖啡，但要求餐馆三分钟后再给你提供咖啡。带着三明治回到座位上，然后尝试着把包装纸投进垃圾桶。现在，无论你投得有多准，你都需要起身到柜台取你的咖啡。假如你将包装纸投进了垃圾桶，那当然很棒；假如你没有将包装纸投进垃圾桶，那么你可以在去柜台取咖啡的时候顺便捡起包装纸。这样一来，你就不必在投掷包装纸不中之后特意起身，也就不存在反设事实，你也不会因此感到不快。早餐快乐！

懊恼，情绪，饮食

如何消磨晚上的时光？



“如果我们可以待在家里观看卡尔森夫妇的电影录像，该有多好啊！”

亲爱的丹：

你好！

我跟丈夫没有孩子，我们俩在一个小镇上的一所房子里生活了17年。每天，丈夫回到家都会问我：“你今晚打算做什么？”到目前为止，我们已经品尝了我家方圆8公里范围内的每一家餐馆的菜品。我们去的次数很多，几乎可以背下它们的菜单。我们都不喜欢购物或到电影院看电影。我的丈夫喜欢飞行，而我却讨厌飞行。我在家工作，喜欢利用晚上的时间出去转转。我们常常选择待在家里看电视，其实我们根本不喜欢看电视。你能为我们指点迷津，告诉我们该如何摆脱这种死气沉沉的生活吗？

查琳

你们所面临的根本问题，被经济学家们称作协调问题。每天晚上，你与你的丈夫都在寻找一种你们都愿意并且都喜欢从事的活动，这并不容易做到，尤其是当你们偏爱的活动不一致的时候。不仅如此，你们都认为看电视不是最佳选择——你们都不喜欢看电视，但它却是解决你们的协调问题的一个简单办法。在你们无法找到更好的办法时，你们可以很方便地采用这种办法。

解决你们这个难题的办法之一，是将其从一个同步协调问题转换成一个顺序协调问题。对于这种办法，你们需要先达成某一个计划，该计划只能使你们当中的一个人在一个特定的夜晚过得愉快，但最终会使你

们两个人都可以从事你们喜欢的活动。下面就是一些你们可以采取的切实可行的步骤，去处理这种顺序协调问题：拿出一些卡片，在上面写上你想从事的活动，让你的丈夫也用同等数量的卡片做同样的事情，然后把这些卡片混合在一起。每天晚上当你们不知道该做什么的时候，就抽出一张卡片来决定当晚的活动。你们事先还必须承诺一旦抽出某张卡片，就必须按照上面写的活动去做。你们很容易就会发现，这些卡片会使你们当中的一个人感到非常开心（即其偏爱的活动被选中的那个人），这也会形成更高的整体满意度。毕竟，在某些夜晚过得愉快要比每个夜晚都过得不愉快好。

我的最后一条建议是：在卡片中加上一些“百搭牌”（唱歌、诗歌朗诵、陶艺、义工以及方块舞等），写上一些你不确定你们是否会喜欢的活动。如果你们采取这个策略，有些夜晚最终会成为令人不快的学习经历，让你们重新认识到你们有多么不喜欢这些活动。但是，也有可能，你们会发现一些你们双方都真正喜欢的活动。

夫妻关系，协调，愉快

应不应该要孩子



“我们曾计划生下你们，可你们并不符合我们的预想。”

亲爱的丹：

你好！

我和妻子都年近40岁了，我们一直在讨论要不要孩子的问题。你有什么建议吗？

亨利

关于要不要孩子的决定非常复杂，这取决于许多因素，包括你们的经济条件、你们的喜好，以及你们夫妻关系的质量和稳定程度。因此，很遗憾，由于不太清楚你们的情况，我无法对你的问题给出直接答复。

同时，考虑到这是你将要做出的一个重大决策，我觉得有必要给你提供一些适用于大多数决策的一般性经验。

与许多其他决策一样，这个决策主要是关于你能从这件事当中得到一些什么，以及你可能需要放弃一些什么。但是，在你有孩子之前，很难估计生孩子的成本与收益，那么，你应当怎么办呢？你需要试着模拟一下有孩子的生活，这有助于你更好地理解有孩子的生活会是什么样。

为了更深刻地了解这个问题，你为什么不搬去和有孩子的朋友一起生活一个星期，近距离地观察一下呢？另外，你为什么不主动提出帮助朋友照顾孩子一个星期呢？然后，试着照顾不同年龄段的孩子，特别是婴儿和青少年。做过10个星期类似的实验之后，你一定会更清楚自己是否适合养育孩子。

如果这种实验对你来说有些望而生畏，那你可能属于下面两种类型的人中的一类：（1）其实你对关于这一问题的经验性答案不感兴趣。或许你已经做好了准备，只是还不准备承认。（2）你很懒惰，不想费事去弄清楚问题的答案。如果你属于后一种类型，那么你可能不应当要孩子。

实验，家庭，幸福

婚姻与银行账户



“你应当尽可能地多睡觉。睡觉是免费的。”

亲爱的丹：

你好！

我与妻子刚结婚不久，我们最近一直在讨论银行账户的问题。她希望把我们俩的账户合并，因为她想知道家庭收入和支出的总金额。然而，我认为独立账户在缴税、个人花费以及预算方面更为简便。你如何看待这件事呢？

乔纳森

你的问题其实是究竟应该按照你的想法还是你妻子的想法来管理家庭财务。这告诉我你要么不太聪明，要么刚结婚不久（请原谅，我的犹太血统不允许我错过这样的机会）。关于你的问题，我想你们应当建立一个共同账户。

首先，毫无疑问，你们的账户事实上是关联在一起的，因为从某种意义上说，你们两个人所做的每件事都与你们家庭的经济状况有着直接的关系。如果你们当中的一位用独立账户中的钱购买高级汽车，用于你们将来度假、医疗等方面的钱就会减少。

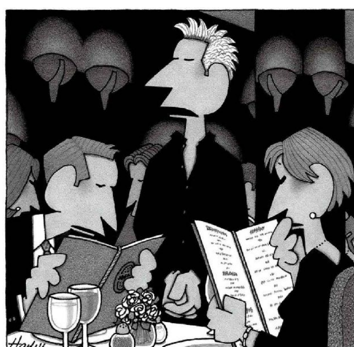
结婚除了具有法律上的意义之外，还代表你们签订了一份社会契约，其内容是：“我会照顾你，你也会照顾我”。这份契约的互惠性对任何成功的婚姻来说都是极其重要的，而在这种复杂的夫妻关系中加入经济谈判的成分则很容易弄巧成拙。

比如，想象一下，大家在说“我的钱”和“你的钱”的时候会发生什么。你们会在餐馆就餐后各付各的钱吗？假如一个人多喝了一杯酒，怎么办？假如你的妻子花光了“她的钱”，怎么办？你是否会对她说如果她洗一个星期的碗，并负责倒垃圾，你就会给她一些“你的钱”呢？

一旦有金钱牵涉其中，我们讨论的婚姻关系就会更像交易，而不是爱情、浪漫和长期的关爱。独立的银行账户当然会有一些经济方面的好处，但也会对夫妻关系造成不必要的压力。因此，我希望你能明白，为了构建良好的夫妻关系，牺牲某些经济利益是一种值得的做法。

夫妻关系，金钱，社会准则

葡萄酒的战场



“我会给你一些时间，让你慢慢接受这个价格。”

亲爱的丹：

你好！

我喜欢外出用餐，并且喝点儿葡萄酒。但是，我无法区分不同品种的葡萄酒之间的差别，也不知道该点哪种酒或者该付多少钱。每当我向服务生或侍酒师讨教时，他们给出的回答大多华而不实，基本都在夸夸其谈土壤和葡萄的特点。但这些对我毫无帮助，我仍然弄不明白哪种葡萄酒可以与我所点的食物搭配。点酒这件事让我感到无能为力、信心不足。关于如何点酒，你是否有简单可行的建议呢？

乔希

当你从酒水单上点酒的时候，你首先应当意识到你已身处战场之中。这不是常规的战斗，而是涉及你的钱财的战斗——一场发生在餐厅（餐厅总想尽可能多地攫取你的金钱）与你的储蓄账户之间的战斗。更糟糕的是，关于人们的决策方式（包括点酒的决定），餐厅经理们掌握的信息远比你知道的要多。在设计菜单方面，他们掌握着先发优势。

餐厅清楚人们通常会在对比价格时做出一些决策——如果酒水单上有一些非常昂贵的葡萄酒（比如，每瓶酒的价格高于200美元），那么消费者不大可能点这些昂贵的葡萄酒。但是，只要让这些昂贵的葡萄酒出现在酒水单上，就可以使每瓶售价70美元的葡萄酒看起来更划算。

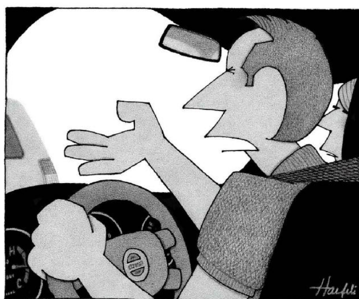
餐厅还知道，许多顾客都很小气，但又不想让别人看出来自己小气。这意味着几乎没有人会点酒水单上最廉价的酒，而会选择菜单上售价第二低的酒。了解了这一点之后，餐厅会把利润较高的酒放在酒水单上这一诱人的位置上。

餐厅的“军火库”里还有另外一件“武器”——服务生和侍酒师，他们的行为会让我们感到更加无能为力和信心不足。于是，在我们犹豫不决的时候，他们可以轻易地说服我们点售价较贵的酒。

现在，你已经知道在餐厅点酒其实就像参加一场战斗。因此，你可以提前思考一下你愿意花在葡萄酒上的金额。或者你可以告诉服务生，你对花费在葡萄酒上的钱有着严格的预算，请他推荐一种符合你预算的葡萄酒。如果你想主动出击，那么你可以告诉服务生，你总共会拿出50美元来支付小费和酒钱，你在酒上花的钱越多，余下的用于支付小费的钱就会越少。这时，再看一下他们会向你推荐什么酒。

饮食，花费，决策，价值

交通拥堵和利他主义



“另外一位司机居然得到了其他人的招手致谢，那本该是我应得的报答。”

亲爱的丹：

你好！

当我在拥堵的车流中缓慢驾车前行时，常有人试图开车从旁边车道挤进我的车道。如果我让这辆车进入我所在的车道，我会感觉很好；但当我看到我前面的车辆让其他车辆挤进我所在的车道时，我就会感觉自己受到了愚弄。因为我等待的时间要比挤进来的那辆车长，因而我很厌恶那位牺牲我的利益而对他人友善的司机。对于这两种情况，我为什么会感觉如此不同呢？你有何见解？

沃尔特

你的问题其实是关于控制与荣誉的问题。当你让其他车变道进入你的车道时，你是决定者，你也是得到对方点头或招手致谢的那个人。相反，当别的司机让变道的车辆挤进来时，你对这一决定没有控制权，你也得不到荣誉。你看到的只是这种行为的不利方面：增加了拥堵的时间。

这一分析表明，你的情绪反应并不仅仅是针对那名司机的。为了阐明这一点，我们来思考一下这种情况：向试图挤进你们车道的那辆车提供帮助的不是某一位司机，在这一虚构的场景中，你与前车保持着较远的距离，允许来自其他车道的车辆随意进入你所在的车道。这并不需要你表现得宽容大度，你甚至无须减速让它挤进来。我猜想这种情况也会引起你的不满，而且你也不会从中得到任何荣誉。

结论是什么呢？第一，这不关其他好心司机的事，问题在你。第二，要想对他人的好运气感觉良好，我们需要认识到他们得到的积极结果是我们采取行动去促成的。第三，我们希望他人认识到我们是多么令人赞叹、乐于助人。

另外，鉴于你前面还有好多车辆被堵在车流中，它们极有可能不断地让别的车辆挤入你所在的车道，你应当说服自己接受这样的观点：真正的利他主义在于允许善行发生在陌生人身上，无论是直接的还是间接的，甚至当别人因此获得荣誉的时候。这种观念的调整并非易事，如果你做到了，善行就会接踵而至。

堵车，帮助，感谢

寻找停车位的烦恼



“算了吧，我娶你可不是因为你有总能找到停车位的好运气。”

亲爱的丹：

你好！

我注意到，每当我开车绕着楼群四处寻找停车位的时候，都会花费很长时间，而且停车的位置距离我的目的地还很远。这意味着即使我能幸运地找到一个停车位，我也必须冒着寒冷的天气走很长一段路（我住在芝加哥）。我讨厌寒冷，因此我改变了停车策略：在距离我的目的地比较近的地方等待，直到有人驾车离开，我再将车停到这个刚刚腾出来的停车位上。我很难直接比较这两种方法的优劣，但在我看来，后一种方法更加高效。但是，当我与几个朋友一起外出的时候，他们无法忍受我的这种做法，而我也迫于他们的压力，不得不四处寻找停车位。我的问题是：为什么我的朋友觉得我的停车策略难以忍受？

丹尼

你遇到的这种情况是厌恶无所事事的表现。有一个有趣的故事是关于效率与等待的，这个故事与你的问题有关。前不久，一位服务于某家航空公司的优化工程师注意到一个问题：一些环形行李传送带距离某些到达口很近，而另外一些环形行李传送带则距离到达口很远。他决定优化一下行李传送带的设计，让每趟航班上的行李都可以被运送到距离飞机降落地点最近的行李传送带上。在这一优化方案实施之前，乘客们下飞机后要走很长一段路，他们的行李会在传送带上待很久。实施新的方案之后，传送带距离飞机降落地点很近，人们不需要走多远就可以到达传送带，等待领取他们的行李。然而，人们讨厌这种新方案，因为他们

不得不把时间花费在原地不动的等待上（更糟糕的是，有些人可能还会胡思乱想，怀疑自己的行李丢了）。这种无所事事的状态让人十分不快，人们开始投诉，最终航空公司无奈地放弃了这种高效的方案。

我认为，这家航空公司也不应该采取完全对立的态度，把行李放到离旅客的飞机降落地点尽可能远的传送带上去。为了解决这一具体的客户服务问题，这家航空公司应当积极优化这一方案。

……………

亲爱的丹：

你好！

每天晚上开车回家，我都要在我家附近寻找停车位。我是应当待在一个地方等别人把车位空出来呢，还是开车四处寻找空停车位呢？

伊恩

我不确定这个问题是否有客观、正确的答案，但你可以这样考虑它。一方面，你无从得知何时何地会有一个车位空出来，但你明白，与原地等待相比，开车四处找车位会耗费更多汽油。这表明，原地等待是一个不错的方法。另一方面，如果你选择在某地静待车位，那就要考虑到这个区域的车辆可能都是车主准备停放一整夜的。而如果你开车四处寻找车位，至少可以分散这一风险。这表明，开车四处寻找车位是一个不错的方法。

但是，你还应当考虑你等待车位空出来时的心理：与采取行动相比，无所事事地原地等待更让人心烦意乱。我们在无所事事地等待的时候，时间会过得很慢，耐心会渐渐消失。如果人们不得不坐在车里等待，无论节省多少燃料都会让人烦躁不安。因此，在节省燃料和保持好心情之间，最好的解决方法可能就是买一辆省油的汽车，四处去寻找停车位。

停车，时间，等待

抛硬币做决策

亲爱的丹：

你好！

关于如何做出艰难的决定，你有没有一般性的建议呢？长久以来，我一直在考虑应该买什么车，但我总是举棋不定。

约翰

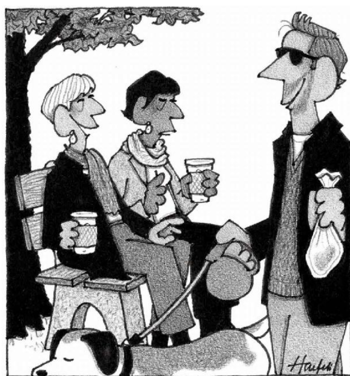
幸运的是，你已经掌握了解决这一问题所需要的方法——抛硬币。把两辆车各指定为硬币的一面，然后将硬币高高地抛向空中，等着硬币落地，用这种随机的方法做出选择。但是，我猜当硬币还在空中的时候，你就已经知道自己想买哪辆车了。

更重要的一点是，如果我们已经花费了大量的时间来做决定，但依然无法弄清楚什么才是我们的最佳选择，这就表明这些选项的价值大同小异。当然，这些选项并不相同，但它们在整体价值方面不分伯仲。要知道，如果能够轻易地区分出哪个选项最好，我们早就可以做出决定了。

一旦我们认识到自己要在整体价值相似的选项间做出选择，我们就需要评估一下时间成本和机会成本。为了不在这一决策上浪费太多时间，我们需要逼迫自己做出决定。这就是利用抛硬币做决策的所有内容。硬币被抛向空中的那一刻，我们必须意识到自己希望硬币的哪一面朝上，必须正视我们的偏好，并做出决策。

决策，运气，情感

垃圾和狗屎



“他手里拎的粪便袋很好地证明了他的为人。”

亲爱的丹：

你好！

在我居住的社区，有一个放置大型垃圾箱的专用区域，为整个社区的居民服务。但是，一些居民不想直接用手接触这些脏兮兮的垃圾箱（我理解这种怕脏的心理），于是他们把垃圾袋放在垃圾箱周围的地上，（我不理解这种自私的行为）而其他人则必须不时地将这些垃圾袋放入垃圾箱内。我们社区的一些居民一直在很有礼貌地请那些乱放垃圾的居民把垃圾放到垃圾箱里，但毫无效果。我们应当怎么办呢？

阿里尔

你们社区所面临的不仅仅是卫生问题，而是更加复杂的问题——与改变社会规范的难度有关。你们所面临的是一种社区“亚文化”，该文化不认为把垃圾袋放在地上是尴尬或可耻的行为。对这些乱放垃圾的人来说，这是一种既有的行为规范，而要改变这种行为模式，则需要持续的关注和不懈的努力。

通常说来，社会规范是一种强大的激励因素，在生活的许多方面，我们都极易受其影响。如果你在垃圾堆放区看到垃圾箱周围全是垃圾，就会影响你对是非的判断。这种影响部分源于你既有的价值观，部分源于周围人的行为。你可能会对自己说：“把垃圾袋放到地上是很普遍的做

法，我也可以这样做，根本不必为此感到自责。”但是，如果垃圾桶周围的地上没有垃圾，你可能就会对自己说：“把垃圾放到地上是不对的，我不应该破坏这里的环境。”关于社会规范，我们需要记住的重点是：只要出现轻微的违反社会规范的行为，我们就需要对其进行严厉的批评。原因在于，如果这种违反社会规范的行为一再出现，规范就会发生变化，随之而来的有可能是每个人都会做出违反社会规范的行为。

我们如何才能建立起更好的社会规范呢？我会召集住户们开会，讨论针对社区环境保护的计划。会上，我会尽量促使住户们达成一种新的社会共识，了解什么才是正确的邻里行为（爱护小区环境，把垃圾放到垃圾箱里，诸如此类）。明确了正确的行为之后，我会进一步采取行动，让每个人都签字承诺会遵守这些新规范。最后，如果你解决这些问题的时间与这一年的某个特殊时间点很接近（可能是新年），我就会把这一象征性时刻当成一次变革的机会，把住户会议、宣誓活动与这一新的起点联系起来。一旦你创建了新的社会规范，垃圾问题自然就会迎刃而解，而且其带来的好处将不仅限于此。

……………

亲爱的丹：

你好！

我和我的伴侣住在一处风景优美的豪华联排别墅中。我们面临着一个问题：有些住户不清理他们的宠物狗在社区里排出的粪便。如果狗主人不清理狗屎，他们就会面临50美元的罚款。但是，你必须知道狗主人是谁，当场抓住他，并向公寓管理部门告发他。所以，这一方法并不奏效。我们应当怎么办呢？

罗谢尔

针对这种情况，我们可以从两个方面考虑：一方面，利用社会规范激发人们的积极心理；另一方面，利用威慑手段激发人们的消极心理。

大量研究表明，社会规范对我们的行为并不具备法律效力，其更大的作用是帮助判断哪些行为在社会上是可以被接受的。这意味着，如果宠物狗的主人发现自己居住的社区里到处都是畜粪，他们就会认为这是完全可以接受的，并且会进一步助长这种错误的行为。相反，如果他们

发现地上根本没有畜粪，而他们的宠物狗却在随地大小便，他们就会感到内疚。因此，关于社会规范，我们学到的第一点就是，违反社会规范的人不仅会在社区中乱放垃圾，他们还强化了一种不正确的社会规范（或者为这种行为的传播提供了更多的证据），导致他人纷纷效仿。这还表明，我们需要更加努力地创建一种良好的社会规范。只要确立了一种正确的社会规范，这种行为就会自发地维持下去。

就威慑手段来说，我认为你应当尝试某种更独特的方法，而不仅限于50美元的罚款。我猜想，目前一些狗主人会把这种规定视为一场“游戏”：如果他们不清理自己的宠物狗在社区里排出的粪便，其他邻居和公寓管理处就会试图当场抓住他们进行罚款。我认为这就是实际情况，因此，我想改变一下游戏的本质，把狗主人这个群体团结起来。比如，公寓管理处拿出一定数量的钱作为社区基金，根据需要雇用清洁人员清理社区中的宠物粪便。月底无论剩下多少钱，都要用来为所有的狗主人和他们的狗举行一次聚会。这样做会怎么样呢？如果剩余的钱较多，聚会就会提供食物、饮料以及狗粮；如果剩余的钱很少，聚会就只提供饮用水。这样一来，不清理宠物狗的粪便就会使清洁费用提高，从而对狗主人和他们的群体造成不利影响。通过增加不清理狗屎所造成的个人和社会成本，人们将会更加自觉地遵守这项社会规范，不在社区中随地留下狗屎。

社会规范，他人，协调

戒烟的最佳办法

亲爱的丹：

你好！

请问让人戒烟的最佳办法是什么？

迈伦

吸烟的危害是慢慢积累的，是日积月累的。因此，吸烟者当下感觉不到这些危害。试想一下，如果我们强迫烟草公司在每一百万支香烟中的一支里安装一枚小小的爆炸装置——其威力无须大到能够炸死人的程度，只要能造成一定的伤害即可，那么，会发生什么情况呢？我猜想这种直接危害很可能会让人们戒烟。我们至少可以让人们开始尝试用这种方法来思考吸烟的问题，直到我们找到戒烟的办法。

健康，自我控制，习惯

职业选择所面临的风险

亲爱的丹：

你好！

明年我就大学毕业了，我希望自己毕业后可以在西班牙教英语。尽管西班牙的经济不景气，但对学习英语依然有需求。不过，我还在考虑这份职业是否适合我。到西班牙教书会让我终生难忘，而这是我按部就班地工作、结婚、生子所无法获得的。但是，到西班牙教书也会使我的职业生涯有所推迟，因为我希望在生活安定下来之前，工作就可以步入正轨。你认为这样做是否值得呢？

加布里埃拉

这一问题与你何时开始你的职业生涯无关。目前，你的职业生涯已经开始一段时间了。你真正想问的其实是，你职业生涯的下一阶段的最佳选择是什么。

我大学毕业时曾咨询过我的学业导师齐夫·卡蒙，我应当到哪所大学就业以便开始我的第一份学术工作。他回答说，工作5年之后可以使我与众不同的学校就是我应该去就业的地方。然后，齐夫·卡蒙解释说，生活就是学习与提高，我应当利用我相对自由（当时我还没有娶妻生子）的优势把接下来的时间用在自我发展与提高上。我认真考虑了他的建议，找到了一份并不是最适合我既有知识储备的工作。结果，在随后的几年里，我学到了大量的新知识，从根本上改变了我的兴趣，并帮助我成长为一名优秀的研究员和教师。现在，我甚至认为我整个人都比以前好了（但是，这也有可能只是年龄增长的结果）。

从那时起，我就一直倾向于把职业生涯的早期阶段看作一次积累经验与教训的机会，如此一来，我们便可以更好地武装自己，为漫长而无法预测的未来做好准备。当然，我们难以预测什么样的生活经验与教训在将来对我们最有用，但是如果你积累了大量的经验和技巧，其中一些就极有可能会在未来发挥作用。或许你可以把在西班牙的这段经历看作为了未来利益而进行的一次冒险。你现在播下的种子能够持续地开花结果，所以我支持你这样做。

非理性决策的危害

亲爱的丹：

你好！

我相信我们的某些决策是非理性的，但非理性决策所占的比例有多大呢？

朱莉安娜

我认为你想问的问题并不是关于非理性决策的比例是多少，而是关于非理性决策对我们的生活和健康有何影响。回想一下边开车边发短信这件事，我们花在这件事情上的时间可能只占我们全部时间的3%，但每一次做这件事时都有可能引发交通事故，导致自己和他人死亡。因此，我们真正需要问自己的问题并不是关于非理性行为所占的比例，而应当是关于这些非理性行为对我们、我们周围的人以及整个社会的危害程度。当我们这样思考自己的行为时，就会发现我们所有的非理性决策对我们的生活的影响是很大的。

决策，错误，遗憾

帮助人们攒够退休金

亲爱的丹：

你好！

请问确保美国人拥有足够多的退休金的最佳途径是什么呢？

本

从根本上说，有两个方法可以帮助人们攒下足够多的钱去过好他们的退休生活。第一个方法是让人们存更多的钱，从年轻的时候就开始存钱。第二个方法是让人们的寿命减短。相较之下，更简便的方法无疑是第二个。我们如何才能做到这一点呢？允许人们吸烟，多摄入糖和脂肪含量高的食物，限制人们获得预防性医疗服务的途径等。当我们从这些角度来考虑退休金问题的时候，我们似乎已经黔驴技穷。

长远考虑，健康，决策

主动纠正错误的美德

亲爱的丹：

你好！

我刚刚支付了未来6个月的瑜伽课程的费用，但瑜伽馆在做账时认定我缴纳了1年的费用。之前，瑜伽馆在费用方面出现了许多错误，但全都是对它有利的。我是应当纠正这个错误，还是把它看成老天对我的补偿呢？

某位粉丝

在我看来，这并非一次错误，而是一个简单的证明世上存在因果报应的例子。我唯一的问题就是：这种因果报应怎么过了这么久才发生呢？

诚信，运气，价值

度假期间我们会更诚实吗？



“那么我们不讨论这本书的内容了，我们来讨论一下为什么大家没有时间读这本书。”

亲爱的丹：

你好！

前几天我在度假，其间我拜读了你写作的《怪诞行为学4》一书。在阅读这本书的时候，我一直在思考一个问题：度假期间，人们的行为是否会更诚实一点儿呢？

朱莉

这是一个有趣的问题，但遗憾的是我没有任何数据能够用以解答这个问题。尽管如此，我们可以考虑下面几种可能的答案。人们之所以更加诚实的一个原因是，在度假的时候，我们可能不会那么在意金钱。人们不诚实的动机有一部分是为了经济利益。如果我们不大在乎金钱，可能就会表现得更诚实。我们之所以有可能更加诚实的另一个原因是，在度假的时候，我们常常心情愉悦。有证据表明，人在心情愉快的时候更愿意努力保持这种心态，而不大可能冒险破坏自己美好的心情。

但是，还有一些原因可能会让人们在度假时变得更不诚实。第一个原因是：我们的假期一般是在新的、不熟悉的环境中度过的，这意味着在这种非常规环境中的不道德行为，对我们看待自己的方式不具有相同的负面意义。度假时，我们有可能更不诚实的第二个原因是：关于度假的社会规范可能看起来不够清晰，也更容易被篡改：关于不遵守交通规则的规定是什么？在葡萄牙，我们应当支付多少小费？在土耳其，人们可以从宾馆带走毛巾吗？这种自以为是忽略规则的行为更容易让我们行为不端，却自认为自己举措有适、诚实守信。

总的说来，度假时我们是否能更诚实一些呢？我怀疑我们在度假时更不诚实，但我愿意证明我的想法是错误的。

诚实，情感，自我形象

如何选择付账的方法？



“我想在一个能环视整个大厅的地方坐下来，看看在我们之后落座的人是否会先于我们得到服务。”

亲爱的丹：

你好！

请问与朋友外出吃饭的时候，分开付账的最佳办法是什么？

威廉

这无疑是一个重要的问题，因为它涉及微妙的友谊、社交公平以及与体验有关的优化设计问题。

总体来说，有三种可以实现分开付账的办法。第一种办法是：按照每个人自己所点菜肴分别付账；第二种办法是：平摊餐费；第三种办法是：让一个人帮所有人埋单，下次一起吃饭再换另一个人埋单。我最喜欢轮流埋单的方法，平分账单次之，最后是各自埋单。原因如下：

如果你们采取各自付账的办法，那么所有人就都成了兼职会计：确认收据上属于自己的消费项目，记下价格，加总算出自己的餐费。雪上加霜的是，这种令人厌烦的计算过程是出现在当晚活动即将结束之时。因为活动的尾声对人们的影响很大，决定着我们对于整个活动的记忆，而这种办法会给当晚的活动蒙上一层阴影。

第二种办法是平摊账单。在人们所点食物金额相差无几的时候，这种办法很有效。但是，我们可以比较一下这两种结果：一种是晚宴结束

后大家都记住了焦糖奶油的美味，另一种是晚宴结束后大家一直在想着苏西是多么令人讨厌——她吃了那么多主菜，却只跟大家付同样多的钱。

第三种办法（我最喜欢的办法）是让一个人为所有人埋单，然后下次晚餐换另一个人埋单。如果你总是和同一群人外出吃饭，这会是一个非常好的办法。为什么？首先，得到免费餐食的感觉很特别，这种办法可以最大化地增加受益人数，让更多人觉得自己吃到了免费食物。其次，尽管为所有人埋单的人最终会因为花了一大笔钱而感觉不佳，但其他人得到免费餐食后的兴高采烈极大地补偿了这种负面情感。从经济角度来讲，这意味着社会福利提高了。再次，埋单者甚至可能会从付出中获得好处。我们来看一下这个例子：贾登和卢卡是朋友，他们要去他们最喜欢的中东饭店吃饭。如果他们平分用餐费用，那么他们两个人会分别感觉到10个单位的痛苦。但是如果贾登为两个人埋了单，那么卢卡得到的就是零单位的痛苦和吃到免费午餐的快乐。随着支付金额的增加，敏感性会递减，因此，贾登感受到的痛苦可能会低于20个单位，比如15个单位。最重要的是，贾登可能会从为好友埋单这一行为中得到更多的快乐。

考虑到所有这些因素，你可以看到为什么让一个人为所有人埋单，然后下次换另一个人埋单的方法最好。但是，如果每次和你一起外出就餐的人都不同，该怎么办？即使是这样，我认为轮流埋单也是一个不错的方法。因为这个办法可以使整体的快乐最大化，这很容易就弥补了偶尔的经济损失。

朋友，饮食，花费，情感

办公用品和一枚25美分的硬币



“当你撒谎时，这种行为是离钟形曲线的平均值更近还是更远了？”

亲爱的丹：

你好！

我同一个朋友谈起你的一个关于不诚实行为的实验。在这个实验中，当人们从员工休息室中偷一些碳酸饮料和饼干时，都觉得心安理得，但如果偷取同等金额的钱，情况就不同了。我的朋友说在他的单位，像订书机、胶带座之类的办公用品经常被人拿走。之后，他在每件办公用品上都黏了一枚25美分的硬币。5年以来，再也没有人拿走过他的任何办公用品。请问这个例子符合你的实验结果吗？

托尼

这正是问题的关键。原来我们可以为自己许多恶劣的行为做出合理的解释，这些行为越是与钱无关，解释起来就越简单。你的朋友把硬币黏到办公用品上的做法表明，对这些办公用品借而不还就有偷钱的嫌疑。通过这种重新定义的方式，使随意拿走别人的办公用品这一行为在人们心目中变得更像道德上的缺陷。

我赞同把这一原则应用到办公环境中。当然，如果我们能够把硬币黏到证券和其他金融产品上，这个世界就有可能变得更美好。

诚实，金钱，职场

没时间工作却有时间运动



“我要出去弄一些内啡肽回来。”

亲爱的丹：

你好！

我们办公室里的许多人都难以集中精力工作，哪怕是20分钟也做不到。但是，他们却可以长时间地进行运动。他们在运动时非常有耐力，令人惊讶。你能够解释这种矛盾的现象吗？

迈克尔

事实上，这可能并不是一种矛盾的现象，正如我最近所了解的，它们是同一种机制作用下的两个层面。几个星期前，我飞往加利福尼亚开会。凌晨4点30分，我离开家，上午10点，我到达旧金山。在开了一系列的会议之后，下午5点，我已经疲惫不堪了。但是，我还有大量的工作要做，我决定至少要完成其中的一部分。问题是，当时我感觉自己已经筋疲力尽了。于是，我决定出去跑步。

之前，我也试着去跑步，可能每5年或者每10年跑一次。但是，这一次的跑步体验实在太奇妙了，它改变了我对跑步的看法。我跑一会儿，又走一会儿，一路上听着音乐。这很有挑战性，我很快就气喘吁吁起来。但是，这与我要完成的工作所需要的脑力劳动相比，根本算不了什么。说实话，我是在逃避工作，这让我感觉不错。

我对你的问题有了新的理解：我认为那些不喜欢自己工作的人，或者不具备耐心去完成他们负责的复杂工作的人，更有可能花很长的时间进行运动。设想一下，你的一些同事休息两个小时去读书或看电影的情况。他们一定会被视为自私的懒人，白白浪费时间，对公司或社会没有任何贡献。但是，由于社会规范告诉我们运动有益健康，因此运动是一

个十分合理的逃避工作的借口，让人心安理得，而且其他人也不会对此提出质疑。

既然我已经发现了这种既可以花时间锻炼，又不用为此感到内疚的方法，我觉得自己也应该多去跑跑步。

职场，运动，拖延症

增强记忆力的秘诀



“我并不是失去了记忆，我只不过是活在当下。”

亲爱的丹：

你好！

我如何才能更好地享受生活呢？时光荏苒，岁月如梭，一年的时间很快就过去了。这其中是否有原因呢？难道在孩童时期我们关于时光流逝更为缓慢的记忆，只是一种错觉？

盖尔

时间确实在流逝，或者更确切地说，年龄越大，我们越觉得时间过得飞快。在我们的人生刚开始不久的岁月里，我们感觉每一件事都是崭新的，我们的许多经历都是独一无二的，因此，它们会给我们留下深刻的印象，在我们的记忆中根深蒂固。但随着时间的推移，我们遇到的新鲜事越来越少。一个原因是，在成长的过程中我们见识并经历了许多事情。另一个不大令人高兴的原因是随着时间的推移，我们成了日常生活的奴隶，见到的新鲜事越来越少。

要想看清这种解释对你是否属实，只要试着回忆一下上个星期每一天发生在你身上的事情即可。你很可能认为没有发生什么特别的事情，也很难回忆起你在上个星期的每一天中都做过什么。

既然会议对我们的满足感和幸福感来说非常重要，那么对于这种令人担忧的记忆力，我们可以做些什么呢？或许我们需要一个记忆/经历应用程序，该应用程序会鼓励我们尝试新鲜事物，指出那些我们从没有尝试的事情，推荐那些我们从没有品尝过的菜肴，找出那些我们从未去

过的地方。这种应用程序能够让我们的生活更加丰富多彩，促使我们尝试新鲜事物，减慢时间流逝的速度，增加我们的幸福感。在这种应用程序诞生之前，每个星期都至少去尝试一件新鲜事，怎么样？

衰老，记忆，经历

书和有声读物的异同



“我讨厌书架上的《白鲸》，因为它仿佛一直在嘲笑我，因此我把它收录到我的Kindle（电子阅读器）里。从此，我再也没有想起过它。”

亲爱的丹：

你好！

最近我周围的许多人都在谈论他们读过的一本书。尽管我对这本书非常熟悉，也想参与到讨论中去，但我有些胆怯，因为我听的是这本书的有声版。我的第一个问题是：为什么我羞于说出我听过这本书的有声版？我的第二个问题是：我应当如何做？

保拉

小时候，我们便学会了如何倾听他人的话，因此，对我们来说，听懂其他人的话没有什么难度。相反，我们在成长的过程中逐渐学会了阅读与写作，并清楚地记得我们学习这两项技能时的艰难。基于这种差异的存在，人们认为阅读比听懂一本书更难。因而，与听书相比，我们更看重阅读的价值。

我的第一个建议是：你必须知道真实情况并非如此——阅读不一定比听更难。事实上，难易顺序甚至可能会颠倒过来。在收到你的问题之后，我去购买了一本有声读物，并在一次长途飞行中听了一下。不管怎么说，我发现听书比读书更难让人集中精力（我还必须指出，我听的那本书是库尔特·冯内古特的《加拉帕戈斯群岛》，这也能说明一些问题）。

我的第二个建议是，你必须找到一个适合的词语来描述你的阅读过程。比如，对于那些你喜欢的书，你或许可以说：“我认真地读了那本书。”而对那些内容更深奥的书，你或许可以说：“我一字一句地读了那本书。”

如果这些办法对你不管用，你可能就应该拓展一下“读书”这个词的含义了。或许我们应当承认，目前有许多渠道可以获取信息，有声读物就是其中之一。这看起来好像有些不诚实，但你或许能够引领一场命名革命，让众多听有声读物的人对他们的行为感到心安理得。

技术，娱乐，语言

人的灵魂和帕斯卡赌注

亲爱的丹：

你好！

最近，在一家酒吧的门口，我遇到了一个人。他告诉我他不相信人有灵魂，我当即问他是否愿意把他的灵魂卖给我。最终，我们以20美元的价格成交，我支付给他现金，而他在一张餐巾纸上写下字据，把他的灵魂卖给我。

我不相信有来世，但不得不相信灵魂极有可能具有更高的价值（甚至有可能是无价的）。因此，20美元看起来好像很合理，物有所值。你认为我出价过高还是物超价值呢？

凯里

我认为，这是一次划算的讨价还价。你的故事让我想起了帕斯卡赌注，它是以一位哲学家的名字命名的。这位哲学家认为，哪怕只有很小的概率能够证明上帝与天堂的确存在，来生也是具有无限可能性的，聪明的做法就是在生活中把上帝和天堂视为真实存在的（因为你将会通过无限性来增加这一很小的概率，其结果也必然是无限的）。

从成本的角度看，我认为你占到了大便宜。原因有三个：第一，关于这一交易的谈话肯定比普通的酒吧聊天有趣得多。因此，如果你在乎自己的时间质量，那么这20美元是一笔不错的投资，即使后来证明灵魂是不存在的。第二，现在你有了一个好故事，可以引发你长时间的思考。这一点也物有所值，甚至有可能超过20美元。第三，现在你拥有了一个灵魂，应当引以为豪。但是，假如所有这些原因都无法说服你，那就把这个灵魂转让给我吧，我愿意从你那里把它买下来。

遗憾，价值，宗教

葡萄酒的价格



“哇，太棒了！瓦莱丽的到来提高了这家酒吧的档次。”

亲爱的丹：

你好！

我在一家酒庄买了两瓶售价不同的葡萄酒。当时，这家酒庄正在举行“买一瓶，加5美分再赠一瓶”的活动。买第一瓶葡萄酒我花了16.99美元，而买第二瓶葡萄酒我只花了5美分。

明天，一位好朋友邀请我去他家吃晚饭，我打算带一瓶葡萄酒过去。我应当带哪一瓶，是售价16.99美元的葡萄酒还是售价5美分的葡萄酒呢？我是否应当跟他说一下酒的价格呢？

拉格斯

长期以来，我们都知道葡萄酒的价格越高，就越受人们的喜爱。然而，尤为有趣的是，只有当我们知道葡萄酒的价格时，这种相关关系才存在。在我们不知道价格、盲品葡萄酒时，价格和我们对其的喜爱程度之间并不存在相关关系（专业人士在盲品时会产生正相关的评价，但此类真正的专业人士少之又少，即使对他们来说这种相关系数也是极小的）。

考虑到这一点，你向自己提出的第一个问题应为，是否要告诉你的朋友这瓶葡萄酒的价格。如果你不打算告诉他，就带那瓶售价5美分的葡萄酒即可。因为你知道这瓶葡萄酒的价格，所以你不大可能会喜欢这瓶酒，或许你应当喝别的酒。相反，如果你决定告诉他葡萄酒的价钱，我建议你带着那瓶售价为16.99美元的葡萄酒去他家。你甚至可以夸大一下价格，把你驱车到商店的费用和你的时间成本都计算在内。这样一

来，你的朋友一定会喜欢你带去的这瓶好酒。

饮食，价值，期望值

课程和教师的搭配艺术



“请大家按照注意力集中的时间长短来排队。”

亲爱的丹：

你好！

我是一名中学生，在所有课程中，我感兴趣和讨厌的课程各有一门。在所有任课教师中，我喜欢和讨厌的老师也各有一位。我的问题是，下面哪种情况对我更有利呢？是我喜欢的老师教我感兴趣的课、我厌烦的老师教我讨厌的课，还是我喜欢的老师教我讨厌的课、我厌烦的老师教我感兴趣的课？

阿米特

你真正想问的是关于快乐与痛苦的累计问题。我们把那种好上加好、坏上加坏的办法称为极端做法（因为一门课会变得精彩纷呈，而另一门课则会变得枯燥乏味），把好坏参半的办法称为普通做法（因为两门课都有好有坏）。

如果你认为组合体验的本质是不对称的，每增加一点儿积极体验都会使其变得更好，而一旦出现消极体验，无论多么消极都无所谓，那么，你应当采取极端做法。这样一来，至少会有一门课值得你期待。另外，你同时还会有一门非常糟糕的课。

关于组合体验还有一种截然相反的观点，那就是关于忍受极端消极体验的能力。如果你认为无法忍受糟糕教师加糟糕课程的体验，认为这种组合让你忍无可忍，那么普通做法将会更适合你。

我最愿意看到的就是你喜欢你的老师和所学的课程。不仅如此，你还要把学校看成一个欢乐、有趣的地方。考虑到你需要在正规教育上花费更多的时间，也要把余下的时光用于许多其他方面的学习，热爱学习至关重要。因此，我认为普通做法更适合你。在课堂上，如果老师的表现很糟糕，内容也令人生厌，那么对你来说，这堂课就可能会极难应付，也很难让你热爱学校和学习。

另外，我猜想，如果课堂上有你喜欢的老师，内容并不是你喜欢的，你就会关注老师而忽视内容；如果你不喜欢老师，却喜欢讲课内容，你就会试着关注课堂内容而忽略这位老师。这意味着，通过转变你的关注点，你可能会从这两门课中获取更多的价值和更少的痛苦。

祝愿你能够一直快乐地学习下去。

教育，体验，动机

如何抵挡美食的诱惑？



“当饭菜的量过大时，我会即时吃掉一半，歇几分钟后再吃掉另一半。”

亲爱的丹：

你好！

每当我熬夜的时候，都会把冰箱里的食物吃光，这毁掉了我的节食计划。在白天，我会努力抵制住食物的诱惑，但到了晚上，我的意志力仿佛就不起作用了。我该怎么办？

梅尼

你所描述的是一种普遍现象，它被称为“耗竭”。从早到晚，我们面临着诸多大大小小的诱惑，并尽自己所能来抵制这些诱惑。我们努力做到理性，防止自己屈服于各种强烈的欲望，例如购物、拖延，以及在YouTube视频网站上观看最新的宠物视频等。

但是，我们抵制诱惑的能力就像肌肉一样——锻炼得越多就越疲劳，到了某一时刻（这一时刻极有可能出现在夜间），我们的意志力将变得十分脆弱，不足以阻止我们屈服于诱惑。这就是为什么一些服务性行业，例如酒吧、脱衣舞夜总会等场所大多选择夜间营业的原因。在抵制了一整天的诱惑之后，我们耗尽了意志力，很容易就会屈服于美食的诱惑。

克服耗竭问题的一个办法来自奥德修斯与塞壬女妖的故事。在这个故事中，奥德修斯命令水手把自己绑在桅杆上，在任何情况下都不要解开绳索，直到他们驶离塞壬女妖的地盘。这样一来，奥德修斯就不会屈服于诱惑而跳进海里送命。这一方法在现代社会该如何实现呢？那就是

不允许任何充满诱惑力的食物进入你家。你可以寄希望于未来的自己能够抵制住诱惑，买了巧克力蛋糕后可以做到每两天只吃一小块。但是，更可靠的办法是意识到自己很容易就会向美食投降，因此，不要在冰箱中存放任何巧克力蛋糕。

节食，自制力，饮食

由三个部分组成的解决方案

亲爱的丹：

你好！

咨询顾问们总是把问题和解决方案分成三个部分，这是为什么呢？

爱丽丝

在解答问题时，咨询顾问们总是试图在答案简单化和完整化之间达成一种微妙的平衡。我猜想，三个部分的做法刚好击中了问题的最佳“击球点”。

沟通，欣赏，决策

改掉浪费时间的坏习惯

亲爱的丹：

你好！

我在与好朋友们聚会时，我们的谈话最终常常会是这样："你打算到哪儿去？""不知道。""你打算去哪儿？""不知道。"这种讨论令人懊恼、不快，而且十分浪费时间。你有何建议可以促使我们更快地做出决定？

马修

当有人问你"你今晚打算做什么"的时候，他们的意思是："考虑到所有可能参加今晚活动的人，我们能做的最有趣的事情是什么？"

但是，要弄清楚最优方案是十分困难的。首先，我们需要想到所有可能的选择；其次，我们需要弄清楚自己的偏好，以及参加活动的所有人的偏好；再次，我们必须找到一项可以最大化地满足这些限制条件和偏好的活动。

根本问题是，在你寻找最佳活动的过程中，你没有把时间成本考虑进去。你们在一起浪费彼此的宝贵时间，提出"你打算干什么"这样的问题，可能是最浪费时间的方式。

要解决这一问题，我想建立一条规定，用于限制你们找到最佳方案的时间。我将提前选择一项默认活动，以防你们无法找到更好的选择。比如，选择一项大家都可接受的不错的活动（到X地点喝酒，到Y地点打篮球），并告知你的朋友们，除非其他人能找到更好的选择，否则10分钟后大家都要前往X地点或Y地点。

我还会在你的手机上安装一个计时器，明确表明你对执行此规定的态度是认真的，一定会遵守时间限制。一旦计时器的蜂鸣器响起，马上就向X地点或Y地点出发，并要求每个人都跟你一同前往。在重复几次这种方法之后，你的朋友们就会形成习惯，你也会改掉浪费时间的坏习惯。

自助餐的投资回报率



“我先设定了一个目标，然后去实现这一目标。我证明自己是可以实现这一目标的。现在，谁还会在意目标是什么。”

亲爱的丹：

你好！

在吃自助餐时，我怎样才能使自己的投资回报率最大化呢？我是应当先吃甜点然后再使劲儿吃主菜，还是先吃沙拉然后只吃主菜中的健康食品呢？

赛义德

尽管我也很欣赏你的这种追求投资回报率最大化的想法，但像在生活的其他领域一样，我们必须关注正确的回报形式。你的错误是，你关注的是短期回报而不是长期回报。如果你去自助餐厅就餐，想要最大化地实现你的短期回报，你就很可能会狼吞虎咽地吃下大量食物。但随后，你将不得不应对你的行为所引发的长期后果。或许，你将不得不在健身房中多花费一些时间，你甚至会因此增加几斤的体重，而我们中的许多人正在努力减肥。无论采用哪种方法来消耗你摄入的过量食物，都会对你产生某些负面影响。

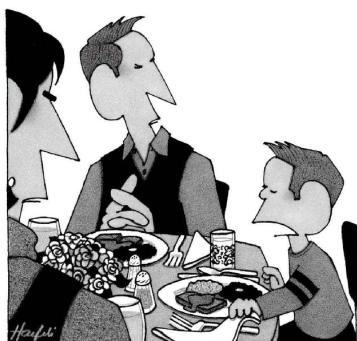
在吃自助餐的时候，我们中的一些人所犯的另外一种错误（这种错误在生活中的其他领域也会发生）是，一心想要给自助餐厅带来最大化的食物成本。我们在吃比较昂贵的食物时，总会觉得自己赚了。但是，我们生活的目标（就像吃自助餐一样）是实现快乐的最大化，而非给他人带来最大化的成本。如果与鱼子酱相比，我们更喜欢吃面包和奶酪，那么或许我们应当偶尔尝一点儿鱼子酱，为了确认我们确实不喜欢吃这

种食物。但是，我们应当关注那些给我们带来更大化快乐的食物。

关于你的问题，我的建议是：应该坚持一种更健康的饮食方式。但是，由于许多自助餐厅都自吹自擂，吹嘘有各色新奇菜品，遵循着那句“多样化是生活的调味品”的俗语，我也会偶尔品尝一下我以前没吃过的一两种食物，只是为了体验一下。

饮食，长远考虑，体验

如何问对问题？



“我已经长大了，能够判断出你们表面看似宽容，但实际上是在责备我。”

亲爱的丹：

你好！

最近，我的女儿开始与一个个性懒散、头脑愚蠢的男孩约会。我怎样才能心平气和地告诉女儿这个男孩不适合她，不用说教的口吻，而且让她不会完全忽视我的意见，甚至故意与我做对？

一位焦虑的母亲

我不了解这个男孩的真实品质。我认为，你的反应可能是全天下父母的共同反应，当他们（完美的）女儿把她们（远非完美的）男朋友带回家时。我甚至不愿意想象当我的女儿（内塔，今年9岁）第一次把她的男朋友介绍给我时，我的反应会是什么。

但为了便于讨论，我们假设你的看法是正确的，你女儿的男朋友的确愚蠢、懒惰，一无是处。即使这些都是真的，你也不应当把你的真实意见告诉你的女儿。相反，你应当向她提出几个诱导性的问题。在正常情况下，我们一般会避免问一些自己都难以回答的问题。但如果别人向我们提问，那么这些问题有可能会在我们的头脑中扎根，成为我们内心独白的一部分。比如，你可以问：“你跟男友相处得怎么样？吵过架吗？你最爱他的10个特点是什么？你最不喜欢他的是什么？”这些问题的答案可能是这样的：很好；一周几次；我只能想到三个特点，而想不到10个；他的自私。结果就是，你的女儿可能会开始留意她和男友的每一次

吵架，留意她真正爱他的地方，以及他的自私。

我承认，这种方法有点儿诱导的意味，但我希望这可以让她开始深刻思考自己与这个男孩的关系。或许，她会得出与你相同的结论。

家庭，男女关系，意见

自由意志和甜甜圈

亲爱的丹：

你好！

如果人们做决策的方式在很大程度上取决于他们所处的环境，那么这是否意味着世界上不存在自由意志呢？

马特

不一定。设想一下，每天早晨我进入你的办公室做的第一件事就是在你的办公桌上摆满新鲜出炉的甜甜圈。那么，到年底时，你的体重没有大幅增加的概率有多大呢？我猜想这个概率接近于零。只要环境稳定不变，我们的行为在很大程度上就会受其影响。好消息是，我们不必每天受到甜甜圈的诱惑，我们可以阻止甜甜圈出现在我们的办公室。广义地说，在设置环境时，我们可以采取减少自己失败的方法。

这就是自由意志的栖身之所，它存在于我们设置环境的能力中，更多地与我们的优点相一致。更重要的是，它可以帮助我们克服自己的缺点。

决策，错误，长远考虑

一年之中最乐观的日子

亲爱的丹：

你好！

请问你相信新年愿望可以实现吗？

珍妮特

是的，我坚信。每年中大约有一个星期的时间我会特别相信新年愿望会实现，那就是旧的一年结束前的大约5天时间，以及新的一年来临后的大约2天时间。

习惯，自控力，愿望

股票投资与冲动性决策



“一家让我们损失惨重的基金公司，怎么能称自己是一家具有社会责任感的公司呢？”

亲爱的丹：

你好！

有时候我会强烈地想要触碰自己所设定的股市投资的底线。我如何才能控制住自己的冲动呢？

加纳帕蒂

我猜想，你要问的是所谓的“情绪温差”问题。在这一问题上，我们会对自己说：“我能够承担的风险有一定范围，一方面收益至少可以达到15%，另一方面损失不能超过10%。”但当我们的损失达到5%的时候，我们就会十分惊慌，开始抛售股票。

我们在看待此类情况时，通常会认为在我们的头脑中那种较为冷静、理性的声音（最初设定风险等级和投资组合的声音）是正确的，而在应对市场短期波动时让我们表现得惊慌失措的声音则会把我们引入歧途。

从这个角度来看，你可以考虑两种解决方案：第一，让你“理性”的一面来打理你的投资，这样一来，“情绪化”的一面就难以在你头脑发热的时候失去控制。比如，你可以要求你的投资顾问阻止你做出任何改变，除非你在思考了72个小时之后仍然决定这样做。或者，你的投资方案可以是这样的：如果要对投资策略做出任何调整，那么你和你的伴侣必须签署相关文件才行。或者，你可以试着不去惊动情绪化的自我，或

者你不要常去查看你的投资回报情况，又或者要求你的投资顾问只在损失超过你的预期时再提醒你。

无论你做什么，我认为有一点很清楚，那就是：随时改变投资决策很容易就会做出糟糕的决定。尽管控制我们的冲动常常有悖于我们的想法，但有时候，限制我们做决策的能力却是保证我们坚持长期投资策略的最佳方式。

损失厌恶，股票市场，情感

通勤与居住地点的选择



“对不起，吉姆。我爱你，但是我讨厌佛蒙特州。”

亲爱的丹：

你好！

我前不久结婚了，但是我和我的丈夫正在艰难地思考应该去哪里生活。我们是应当住在离上班地点近一些的市区，还是住到一个房价更便宜、更环保，而且离市区更远的地方，从而使手头更宽裕呢？

来自市中心的一对夫妇

你在做这个决定时应当把以下几件事考虑在内：首先，我们大多数人对生活中的大部分事情都会逐渐习惯和适应的——不同面积的房子，丰富多彩或者单调乏味的环境。我们对这些变化的适应速度往往超乎我们的想象。我的个人经历是这样的：多年前，我受了一次重伤，它几乎彻底地改变了我的生活。但随着时间的推移，我竟然逐渐习惯了这些变化。现在，我的生活远比受伤时我所能想到的要好得多。

虽然我们可以相对顺利地适应许多变化，但有些变化却让我们无法适应，或者至少不是那么容易就能适应的。比如，坐公交车通勤，日复一日地从居住地坐车去往市中心这件事总是让我们很痛苦。

我们无法适应某件事的原因，也为我们了解适应过程的本质提供了重要依据。如果我们知道自己每天上午7点30分离开家，上午8点55分能够到达上班的地方，那么我们很快就会适应通勤生活。但是，由于我们

永远无法预知交通堵塞的情况，因此我们永远无法知道到达单位的确切时间。这种不确定性使得人们难以适应通勤生活，也使得我们在每天上班的路上都很焦虑，不知道我们能否按时上班。

这就是为什么我建议你要把居住地距离单位的远近作为一个重要因素考虑进去，由此决定应该住在哪里。这有可能会极大地影响你的生活质量，超乎你的预期。

通勤，幸福，适应

乘坐烘干机去参加婚礼

亲爱的丹：

你好！

我正在购买机票，为几个月后的一次个人旅行做准备。其间，我不断地思考同一个问题：“当下的我”因为精打细算，决定选择夜间航班出行，转机几次，在偏远的机场起飞——这可能需要我开好几个小时的车才能到达。之后，“未来的我”得在朋友婚礼的前一天夜里11点租赁一辆汽车，开两个小时从凤凰城赶到图森市。这将使我心生怨恨，抱怨自己竟为了节省几百美元，让一次本来就很昂贵的旅行变得令人不快。机票预订网站在预测机票价格方面做得越来越好了，我却为何好像丝毫无法准确地预测自己的偏好？

我如何才能得出省下来的这些钱将对我是值得的这一结论呢？或者，即使这行不通，当我在凌晨1点驾车驶入图森市的一家汽车旅馆的停车场时，我如何才能够安慰自己呢？

露丝

你对问题的描述十分准确。在当下“冷静”的状态下，你关注的是价格，它很容易引起你的思考。当你真正开始旅行的时候，你就会感到疲惫不堪、困乏不已（一种“躁狂”状态）。但所有这些对当下的你来说，都不如舒舒服服地坐在电脑前面比较不同的出行方案。

顺便说一句，这个问题很常见。每当我们在某种情感状态下做出关于消费体验的决定时，它都会出现，而这种消费体验会在不同的精神状态和不同的情感状态下发生。

为了帮你做出一个更好的决定，我的建议是：你今晚9点钟到一家洗衣店去，在洗衣机和烘干机上坐两个小时，这样做是为了模仿飞行的体验。如果你真的打算这样做，那么你一定要随身带一袋花生和一瓶姜汁汽水。等你夜晚11点“着陆”的时候，你往四周看一下，找一下不翼而飞的袜子（模仿下飞机后找行李的动作）。在真正地了解实际的旅行体验之后，再登录旅行网站看一下对你来说什么更重要：是省下几百美元还是早点儿上床休息？

为了使这种模仿更有效，试着设想一下：在经过了漫长而痛苦的夜间旅行之后，你在朋友的婚礼照片中会是什么样子。

希望你能做出正确的决定，并恭祝你的朋友新婚愉快！

旅行，预测，情感，决定

升职带来的成就感



“如果你不希望自己比同学低人一等，你当初就不应当上一所好学校。”

亲爱的丹：

你好！

我供职于一家高科技公司，但看不到升职的希望。我的一位好友在警察局工作，一直在升职。他说这与他的能力无关，而与单位内人员的素质有关。我应该选择一份其他人都很平庸而我最优秀的工作，还是选择一家人才济济而我难以晋升的单位呢？

戴维

你的这个具有普遍性的问题与快乐有关。在职业生涯中，人们因为自己的进步而感到快乐。这种进步对我们的健康非常重要，它能够带来喜悦、自尊和同事的认可。

对于人们需要进步的广泛认可，解释了为什么公司为管理层设置了各种头衔和过渡岗位（高级职员、主管、科长、副总裁、高级副总裁以及副首席执行官等）。公司希望通过这种游戏化的方式，使员工感到他们正在进步，即使有时候这些职位并没有什么实际意义。

从以往经验来看，这种岗位设置只会影响到那些想要从事管理工作的人。工程师依然是工程师，即使他们的薪水会增加，责任也会更大。随着时间的推移，许多公司都采用了这一策略，在其机构内部设置了各种新职务。现在，大多数公司都有一长串头衔，这让所有员工认为自己就是沿着这种职业生涯规划路线向前发展的（在这一过程中，学术界无

疑起到了带头作用）。

进步可以带来尊严、便利和舒心，因此在你辞职转而加入一家人员平庸的新单位之前，看一下你是否能接受，甚至可以创造一个新头衔。跟你的老板谈一谈，尝试承担更多的责任，并提议在你的名片上加上一个新头衔。通过这些变化，你一定会获得自己的成就感。

如果这个方法不起作用，就与更多的人交谈一下，甚至可以找一些工作业绩不如你那位警察朋友的新朋友进行交流。你可能会发现，与他们中的一些人相比，你已经非常成功了。如果你继续与这些不太成功的朋友保持联系，通过对比你将会感觉更好。

职场，对比，目标

心理距离和移情作用

亲爱的丹：

你好！

我正坐在德国的一列火车上给你写信。这列火车很拥挤，没有一个空座位。然而，那些特殊的“贵宾乘客”却有权要求那些已经就座的乘客给他们让座。这一重要身份被赋予了那些（像我一样）经常乘坐这趟列车出行的人。能得到座位固然令人开心，而且按照规定我也应当得到一个，但是，我却无法开口要求某个“非贵宾乘客”把他的座位让给我。为什么这对我来说这么难呢？

弗雷德里克

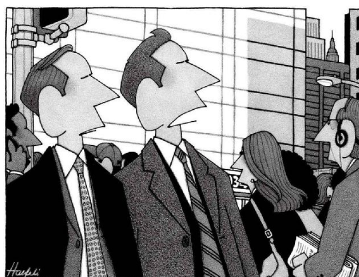
你的问题与所谓的“可识别受害人效应”有关，其基本观点是当我们看到眼前有人遭受痛苦时，我们就会同情他们，关心他们。如果有可能，我们还会帮助他们。但是，如果这一痛苦过于沉重，或者我们看不到正在遭受痛苦的人，我们的关心程度就会不一样，或者不会提供帮助。

我猜想，如果在你上车的10分钟前，乘务员随便要求一位乘客把座位让给你，那么，这种情况就将在你与那位“受害者”之间形成巨大的心理距离，因此你会非常心安理得地接受这一座位。

如果很容易就可以知道让出座位的那个人，那会是一种什么样的情况呢？比如，如果在你上车的那一刻，乘务员让某个人为你让座，会怎么样呢？或者再糟糕一点儿，如果乘务员要求某位乘客给你让座的情形刚好发生在你的眼前，会怎么样呢？当然，最糟糕的情况是让你挑选一个乘客，要求他把座位让给你。

我们从中可以得到什么经验呢？与他人发生直接联系，使我们行为的影响变得更鲜明、清晰，它会使我们在感知、移情和行动的时候变得更加谨慎和富有同情心。更重要的一个问题是，如何让我们的政治家、银行家、总裁以及其他所有对我们的生活能够产生间接影响的那些人，意识到他们的决策与行为可能造成的后果。

要不要改变现状？



“我很担心，如果我离开纽约，不知道我会变成什么样子。”

亲爱的丹：

你好！

我应当提出辞职吗？我素来不大满意我的工作，可我已经在这家公司待了8年。出于现实和经济方面的原因，我应当留下来：我的工资很高，包括优先认股权和津贴；每年有几个星期的假期；还有养老保险。另外，谋求一份新工作存在着许多不确定因素，我无法预测在新单位我是否会比现在开心。我是应当继续待在现在的公司，还是应当找一份新工作呢？对此，你有何建议？

K·P

事实上，你的根本问题在于你现在并不快乐。这种不快乐是由工作引起的，还是由你本人引起的？如果原因在于你的工作，那么换工作就是帮助你实现美好未来的有效途径。相反，如果原因在于你自己，那么换工作将徒劳无功。因为正如“江山易改，本性难移”这句谚语所说的，你的性格依然会让你对新工作不满意。

到底是什么原因呢？这很难说清楚，尤其是当你长期从事同一份工作，又无法预测自己从事不同工作时的感受之时（顺便说一句，你可以思考一下恋爱关系中类似的问题）。

因此，我建议你下次放假的时候（比如三个星期），利用这段时间主动到一家你正在考虑加入的公司工作试试。请注意，我的建议是尝试一段较长的时间，因为你需要一些时间来更好地了解当新工作最初的新鲜感消退之后自己的感受。当然，当几个星期的志愿者无法让你充分了

解长时间在这家公司工作的感受，但可以让你更好地了解当下你不快乐的原因。当这段时间结束的时候，你就可以更好地了解导致你不快乐的原因是目前的工作还是你自己。

如果你不考虑利用你的假期来试着弄清楚你应当继续做现在的工作还是另谋高就，那么这说明你现在并没有感到不快，因此你应当安于现状，并停止抱怨。

……………

亲爱的丹：

你好！

17年前，当时我的儿子刚满18岁，他作为一名艺术生前往纽约的库伯高等科学艺术联盟学院上学。现在，他已经35岁了，却始终不愿意离开纽约市。事实上，他不喜欢住在纽约，而更想搬到美国西部与我们住在一起，以便从事摄影艺术方面的工作（并希望将其作为事业）。但是，他周围的人给他的建议却截然相反，他们似乎认为纽约才是世界上唯一可以生活和工作的地方。你有何建议或建设性的方法，让他明白自己的处境不妙，应当搬来与我们同住呢？

芭芭拉

首先，令人高兴的是你希望自己的儿子搬到离你近一些的地方工作和生活，而不是待在美国东部。而且，我相信他的想法与我一样。

对于他是否搬家，我猜想你的儿子共受到三种决策偏见的困扰。第一种是“禀赋效应”，它与我们的倾向性有关。人们倾向于把自己当下的处境作为参照点，而把其他任何情况视为偏离我们当下状态的消极变化。以你的儿子为例，从纽约市搬到西海岸有好处（天气、父母等），但是也有坏处（人口密度低、美术馆少等）。禀赋效应对他的影响就是：他在更大程度上关注的是自己要放弃的事物，而没有充分注意到搬到西海岸之后他所能得到的事物。

你的儿子极有可能遭受到的第二种决策偏见是“现时偏好”，即与改变我们现状的决策相比，我们对于保持现状的决策有着完全不同的感受。我曾经听到一位空军指挥官对飞行员说，每当他们决定改变航线或保持航线的时候，他们应当永远将其视为主动选择的结果。可问题是，

我们中很少有人会这样考虑自己的决策。我们会把搬家、结婚以及变换工作等事情看作决策，但不会把待在原地、保持单身以及继续目前的工作看作决策。或者，至少我们没有将其视为同等重要的决策。

你的儿子所面对的第三种决策偏见是“永久性偏见”。它的意思是，当我们面临貌似不可改变的重大决策（结婚、生子、搬到远方）时，这些决策的永久性使得决策看上去更重要和令人生畏，更别提此类决策可能会带给我们更多的遗憾了。

面对这三种偏见，你的儿子必然会为搬到美国西部这件事而忧虑不安。目前的问题是，你可以做些什么来帮助他做出决定呢？换作是我，我就会将此次搬家设计成一个“为期6个月的实验”。这样一来，你的儿子就不会认为自己搬家了（没有损失），他也不会认为自己的现状改变了（他依然会把自己视为纽约人，只是暂时体验一下美国西部的生活）。这种尝试性的做法看起来就没有那么重大和令人生畏了。但是，一旦他搬到了美国西部，他的观点就会发生改变。很快，他就会产生家的感觉，习惯新的环境，从而形成新的现状。从那一刻起，关于离开美国西部的任何变化看起来都将是十分重大，而且有可能造成遗憾的决策。

职场，实验，幸福

知识的诅咒


“放松！你是一位知名作家，没有人希望你谈论与你自身无关的任何事情。”

亲爱的丹：

你好！

最近，我参加了一个知名学者的讲座。他竟然无法流畅地解释其所在领域内的一些最基本的专业概念，这让我感到震惊和迷惑。像他这样的著名专家在解释问题时，怎么能表现得如此糟糕呢？这难道就是学术界的标准？

雷切尔

我在自己的课堂上经常玩这样一个游戏：我会请几个学生分别选一首歌，但不能告诉别人他们选的歌曲是什么，并要求他们在课桌上敲击出这首歌的旋律。之后，我会让这几个学生预测一下教室内有多少个学生能够准确地猜出他们所奏歌曲的名字。他们通常认为有约1/2的学生可以做到，然后，我会让听他们演奏的学生说出歌曲的名字。结果是，几乎没有人能答对。

需要指出的是，当我们了解某件事情，并且对它十分熟悉的时候（比如，我们挑选的那首歌），我们就难以预测出其他人对这件事的理解，这种偏见被称作“知识的诅咒”。我们所有人都会遭受这种折磨，但对学术界人士来说，这种折磨尤为严重。为什么呢？因为学者们经年累月、事无巨细地研究同一个课题，而当他们在这个课题领域成为世界级的专家时，便会觉得与之相关的整个领域看起来都简单至极。因为这种知识的诅咒，这些专家很容易就会认为其他人也觉得这一课题很简单，

容易理解。

因此，你所遇到的这个问题可能的确是学术界专业要求的一部分。

语言，他人，预测

自欺欺人的解释



“你丝毫不明白自己该干什么。”

亲爱的丹：

你好！

假如在第一次性爱期间女方睡着了或者在哭泣，你认为哪种情况对男人来说更糟糕呢？

西里

我的理解（不一定科学）是这样的：哭泣可能更糟糕，除非男方告诉自己，女方哭泣的原因是她第一次意识到性爱是如此美妙。

男女关系，性，自欺欺人

老鼠的性命与市场

亲爱的丹：

你好！

市场会让我们的道德水平提升还是下降呢？一方面，市场让我们公开地考虑他人的利益，这可能有助于提升我们的道德水平。另一方面，从本质上来说，市场是竞争性的，这可能使得人们更关注成败得失，而不大关注公平。你对此有何高见？

西米娜

关于你的问题，有一种答案来自阿明·福尔克和诺拉·谢克所做的一组实验。在这组实验中，他们要求实验对象在挽救一只即将被处死的老鼠的生命与赚钱之间做出权衡。在个体条件下，实验对象要么放弃金钱，去挽救老鼠的性命，要么得到一些钱，而老鼠却被杀死了（他们看到了老鼠的照片，也看到了老鼠被杀死的视频）。在个体条件与两种市场条件下，研究者就实验对象牺牲个人收益来挽救老鼠性命的情况进行了对比。在第一种市场条件（双边市场条件）下，一位卖主与一位买主就杀死老鼠而获取金钱进行讨价还价；在第二种市场条件（多边市场条件）下，多位买主和卖主就杀死老鼠而获取金钱进行讨价还价。

结果表明，与个体条件相比（45.9%），在市场条件下，多位参与者选择杀死老鼠（双边条件下的比例是72.2%，多边条件下的比例是75.9%）。这一结果表明，当我们出现在市场上时，我们更有可能为了私利而抛弃道德。福尔克和谢克还做过另外一个实验，该实验不涉及任何道德问题。结果表明，在不涉及道德问题的情况下，个体条件与市场条件之间不存在差异，这说明市场直接降低了人们的道德水平。这一发现对于我们以市场为基础的社会来说，肯定不算好消息。

市场，道德，诚信

学着让自己放松

亲爱的丹：

你好！

你讨论过许多关于如何抵制我们所面临的众多诱惑的话题。我有一个类似的问题，只不过角度相反。

通常，我十分善于做出一些理性的决策，这些决策从长远来看对我有利。一般来说，我也能够抵制住诱惑。然而，有时候我在运用这一方法时会走极端。比如，在看电影和推进工作之间，我会选择推进工作，即使我并不喜欢这个选择。出于某种原因，我无法让自己放松、看电视或者与朋友外出闲逛，因为我总觉得这是在浪费时间。

对于我应当如何解决这个问题，你有何建议？

戴夫

你所描述的情况凸显了你实现目标、取得进展、达成重要的整体目标以及掌控一切的需要。但是，有时候，我们也想放松一下，开心一点儿；有时候，我们需要释放压力。如果取得成功和控制自我的条件太过苛刻，我们如何才能够成为理想的自己呢？我猜想，对于你的问题，最常见的解决办法就是喝酒。祝你有一个愉快的周末，记得上床前吃两片阿司匹林，并大量喝水。

娱乐，自控力，快乐

男性的诚实度

亲爱的丹：

你好！

最近，我看了一项关于意大利男性的性学研究。这项研究声称，意大利男性生殖器的平均尺寸与50年前相比缩小了约10%。请问你认为这是好消息还是坏消息？

约翰

对于该研究结果最真实的解读是：在过去的50年里，意大利男性的诚实度增加了10%。

性，诚实，自欺欺人

男人和穿高跟鞋的女人

亲爱的丹：

你好！

你认为男人为什么会被穿高跟鞋的女人吸引住呢？

安·玛丽

关于这个问题，可能有多个原因。首先，高跟鞋改变了穿鞋人的姿态。穿上高跟鞋以后，人变得更挺拔了，看上去身材也更性感。其次，高跟鞋使人看起来更苗条和高挑，改变了人的身体比例。再次，高跟鞋改变了腿的形状，让腿看起来更修长，腿部肌肉变得更紧致。除此之外，我认为一定还有其他方面的体形变化。

但对我个人来说，我最赞同的是进化论的观点。穿高跟鞋的女人之所以能够吸引男人，是因为男人们下意识地相信，高跟鞋使得女人更难从他们身边逃跑。

时尚，性，信号

积极信号和消极信号

亲爱的丹：

你好！

最近，我开始约会了。当夜幕降临的时候，我与约会对象变得激情四射、关系亲密。我的钱包里放着一个避孕套，我希望可以派上用场。可我又担心她知道避孕套的事后，有可能会认为我第一次与她约会就想着与她发生性关系。看起来，这有些像双输的局面：一方面，让她知道我有避孕套，可能让她对我产生糟糕的印象；另一方面，不告诉她避孕套的事情，可能意味着我们不会发生性关系。你有什么建议吗？

戴维

这的确是一个难题。你所说的这种间接交流方式，被社会科学工作者称为“发信号”。简言之，你担心它会向你的约会对象传递关于你的意图的消极信号，甚至会影响你的形象。

解决这一问题的理想办法，就是彻底消除关于这一信号的负面解读。这样一来，你就可以告诉你的约会对象你准备了避孕套，而且不会对你有所不利。怎样才能做到这一点呢？当然，最直接的方法就是让所有男人必须时刻携带避孕套这件事合法化。有了这样一项规定，你的两难处境就消失了，因为你并没有暗示什么，只是遵纪守法而已。

鉴于目前尚未有这样的法律规定，近期也不大可能有，你需要一种即时的解决方案。发起一次在线活动如何？你可以邀请全世界的年轻男士报名参加一项名为“避孕套承诺”的活动，每个男人都要承诺会随身携带避孕套。这样一来，你就可以告诉你的约会对象，你也是这一人道主义活动的参与者和支持者，是出于社会责任感才随身携带避孕套的。事实上，有了这种善意的在线活动的帮助，携带避孕套这一举动将被视为积极的信号，证明你是一位正派的、为他人着想的人。

决策，他人，发信号

讨厌的纳税日



“我正在认真梳理我们所有可支配收入的情况。”

亲爱的丹：

你好！

我讨厌纳税日。有没有办法可以让这一天变得不那么讨人厌呢？

詹姆斯

当我到了纳税年龄，开始提交自己的纳税申请时，我所需要做的一切就是填写一张1040EZ纳税单。在随后的几年里，我爱上了纳税日。因为在这一天，我必须认真思考自己赚了多少钱，应该设法存多少钱，我给了政府多少钱（另外一种思考方式是想一下政府拿走了我多少钱，但我更喜欢“给”这种说法），以及作为纳税的回报，我从联邦政府和州政府那里得到了什么好处。这真是美好的一天，可以让我思考经济和民生问题。

随着时间的推移，我需要缴纳的税金变得越来越复杂，越来越难以计算，也越来越讨人厌。因为发生了这些变化，我对纳税日的看法也发生了变化：由原来作为一个伟大国家的一名公民思考自己的贡献和责任的一天，变成了现在与美国国税局和美国政府进行对抗的一天（甚至有可能是一个星期）。

那么，我们如何才能使纳税日变得美好一些呢？希伯来语中的“mitzvah”一词具有“责任”和“权利”的双重含义。在填写各种让人头疼

的税务表格、应对各种纳税规定的黑暗时刻，我一直在努力地做一件事情，那就是把纳税看成一种责任和权利。

重新定义纳税的含义，是我们作为公民所能做的事，但我认为，美国政府也应当履行相应的职责。首先，如果我们想把纳税日的经历当作公民体验，而不是令人厌烦的事情，那么纳税编码必须不断简化。除了程序和表格更加简化之外，我认为纳税日还应当被当作一次教育机会，让公民明白自己的税款花在了哪些地方。或许可以发明某种缴税收据，从中我们可以看到自己对国家所做出的具体贡献。缴税收据上的有些花费可能会让我们感到开心，有些花费对我们来说则是闻所未闻，还有一些花费会让我们感到愤慨。但是，这将会是一个良好的开端，使纳税日变成全民参与纳税的日子。更极端的做法是：给公民一次投票的机会，决定我们缴纳的5%的税款的用处，比如得到更好的教育、更多的医疗保险以及更多的公共服务等。

让我们把这一天的名字从纳税日改为责权日吧。

花费，语言，理解

所谓的“服务”

亲爱的丹：

你好！

为什么我们在美国税务“服务机构”（美国国税局）、美国邮政“服务公司”（美国邮政总局）、有线电视“服务”以及“客户服务”等领域中，都会用到“服务”这个词语呢？

约拉姆

我年轻的时候曾在一家农场待过一段时间。在那里，我曾听农民们说，他们要雇用一头公牛来为他们的母牛“服务”。或许这就是你所提出的问题的答案？

职场，语言，苦恼

体育比赛的过程与结果

亲爱的丹：

你好！

你曾多次提到损失厌恶的理论，认为失败的痛苦远比胜利的快乐更强烈。最近的世界杯比赛极有可能是世界历史上观众人数最多的一项赛事，来自世界各地的球迷对它显然都十分投入。倘若真的如损失厌恶所表明的那样，人们遭受到失败的痛苦大于他们获胜的喜悦，那为什么还有那么多人都成了某支队伍的球迷呢？毕竟，作为球迷，遭遇失败的机会（感觉非常痛苦）与获胜的机会（不能带来相同程度的情感效用）几乎是同样多的。因此，总体说来，许多场比赛的结果，对球迷而言都是不满意的。在运用损失厌恶原则的时候，我是否漏掉了什么东西？损失厌恶与体育运动真的没有关系吗？

费尔南多

“体育迷”的说法暗示了人们在此类事情上拥有选择权，他们仔细考虑过成为某一支球队球迷的利与弊。从个人角度来说，我猜想我们选择全力支持某支球队与其说是理性的选择，不如说与我们的宗教信仰更接近。这表明，在选择自己支持的球队时，事实上我们做出的并不是主动选择（至少不是经过深思熟虑、有根据的）。我们的环境、家庭和朋友影响了我们与球队的关系。

你的问题所包含的另外一种假设是：当我们在选择自己支持的球队时，我们会考虑可能产生的负面情感。这种情感会随着球队的失利而产生，与获胜带来的情感刺激相对立。你的这一观点存在的问题是，我们不是很擅长预测失败将会带给我们的情感反应。因此，我们在进行选择的时候，不大可能精确地把损失厌恶的全部影响考虑在内。

在你的问题中，你还提出了一种可能性：损失厌恶原则可能不适用于体育赛事。这种可能性非常有意思，我想解释一下你为什么是（或部分是）正确的。体育赛事不仅关乎结果，更关乎我们体验比赛的方式：随着时间的推移，比赛过程逐步呈现出来（即使是德国对巴西的那场7：1的比赛）。与赌博不同，比赛需要时间，比赛的过程本身就能给人

带来最大的享受。我们来看一下这样两个人：N（无所谓者）和F（球迷）。损失厌恶所隐含的意思是无论比赛结果如何，N最终都会产生一种中立的情感体验，而F可能会感到愉悦或者沮丧，两者概率相等（对这两种可能的结果的期望值是消极的）。但是，这种分析只考虑了比赛结果。比赛过程本身带来的快乐，怎么没考虑在内呢？在这一点上，N不会在比赛过程中得到太多的情感体验，因为很显然，他不太在乎，他很可能会花时间去查看电话或者不断更换电视频道。相反，F会经历情感上的大起大落，感觉自己与球队以及比赛结果息息相关，因此在整个比赛过程中都会全神贯注。现在，如果我们把比赛体验和最终结果都考虑在内，那么我们可以说，在每场比赛结束后，狂热的球迷都有可能经历巨大的失望和痛苦，但与此同时，他们也从比赛过程本身获得了很大的享受。就像生活中的许多其他领域一样，过程常常比最后的结果重要得多。

体育运动，损失厌恶，情感

致谢

能得到这么多人的信任，并有机会解答这么多的问题，我感到万分荣幸。首先，人们向我提出的问题教会我许多东西，让我有机会思考人们感到困惑并为之挣扎的各种难题和困境。其次，我对问题的解答就像解开了一个个谜团，这让我感到快乐。这种快乐来自分析这些问题、延伸这些问题，使其变得更加宽泛，显出其本来面目，有助于我们从社会科学的视角来审视关于这一话题我们所了解的和不了解的细节。再次，快乐的源泉来自我的希望（或许有些天真），我希望我的回答是有趣的或对某些人是有所帮助的。最后，我发现以非常有限的字数去清楚地表达一种观点，这非常具有挑战性，并且会带给我很大的满足感。

这本书源自我在《华尔街日报》上的专栏。我从来没有在《华尔街日报》上向专栏编辑公开表示过感谢，通过撰写这本书，让我有机会向他们表达我的感谢。每隔一个星期，我都会收到简短有益的提示，告诉我如何写作，如何更加清晰地表述，当然，还有如何坚持到最后。在此，向我的编辑们——彼得·森格尔、沃伦·巴斯和加里·罗森表达我深切的未经编辑审查的谢意。

因为这本书包含了之前在《华尔街日报》上刊发的一些内容，因此也有很多律师参与其中。这本书动用了为《华尔街日报》工作的律师，还有来自哈珀–柯林斯出版社的律师。最重要的是，还有一件事比较棘手，那就是我希望这本书的收益可以用来支持社会科学方面的研究——任何人面对这些情况都可能会感到崩溃。请注意，我并没有向任何一位相关律师表示感谢，但我一定要向我的文稿代理人吉姆·莱文及其文稿代理团队表达我的感谢与敬意，感谢他们排除一切困难交付该项目。同样值得表扬的还有由克莱尔·瓦赫特尔领导的哈珀–柯林斯出版社团队，感谢出版社团队工作人员的帮助、友好和耐心。

倘若没有威廉·赫斐利的付出，这件事做起来就不会这么有意思，或者读起来也不会这么有趣。我们开始合作时都非常谨慎，只用了一幅漫画，想测试一下合作的可能。但是，事情很快变得明朗起来，我们在许多话题上的观点极其相似。我们愉快地就读者的问题、我的回答以及威廉关于诸多话题颇有见地的看法交换了意见。我已经迫不及待地期待威

廉的邮件，想看到他为每个星期回答问题所绘制的漫画。

我还要向那位充当我的军师、助手以及至交的人表示无尽的感激。此人总是为我提供中肯的建议，并确保我能够接受，这个人就是梅根·霍格提。同样要深表谢意的还有玛特·特罗尔和艾琳·阿林厄姆，她们帮助组织、分类和改善本书的内容，使整个写作过程都很愉快。

最后，假如没有我可爱的妻子苏米，情况又会如何呢？或许关于夫妻关系，我所能给予的最佳建议就是要找一位你崇拜的，并渴望在某些重要方面与其看齐的人——然后，终其余生努力提高并追赶上这个人。我自己就采纳了这一建议，我可以亲自证明这种方法会使人的生活发生多么奇妙的变化。

我花了大量时间环游世界、谈论我的研究，并向那些愿意倾听的人提供建议。这种生活方式，存在着一种真正的风险，容易造成自我膨胀。但当我回到家，很快就有人提醒我在智慧、善良以及慷慨方面需要学习的知识还有很多。

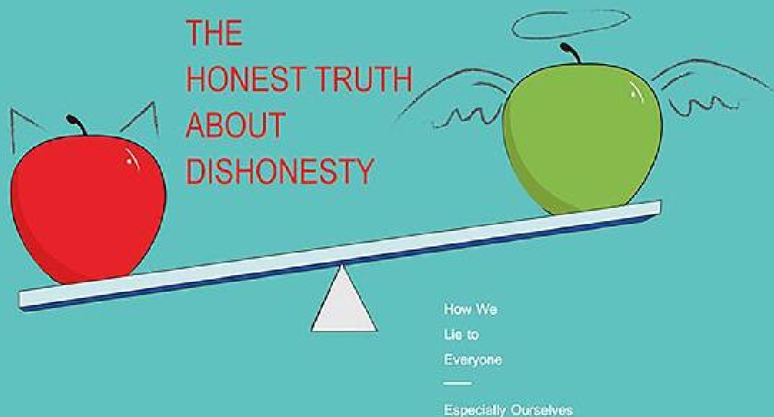
爱你们的

丹·艾瑞里

怪诞行为学 4

诚实的真相

[美] 丹·艾瑞里 / 著
(Dan Ariely)
胡晓姣 李爱民 何梦莹 / 译



How We
Lie to
Everyone
——
Especially Ourselves

中信出版集团

目录

致（各国）读者
推荐序1 我们都不诚实过
推荐序2 揭开不诚实的黑箱
推荐序3 不完美才是真实的人性
前言 为何不诚实的行为如此让人着迷？
第1章 测试理性犯罪的简单模式
如果可以，你会选择作弊吗？
钱越多就越容易诱发欺骗行为吗？
抓住那个“小偷”
市场商贩和出租车司机比人们想象的更公正
经验系数：不诚实与诚实间的分界线在哪里？
第2章 探索经验系数的秘密
公司里人尽皆知的真相
如何降低人们的不诚实行为
签名的位置不同，谎报信息的程度也不同
错误的教训
第3章 对自己的动机视而不见
高尔夫球选手更可能以哪种方式移动球去作弊？
何时会用“穆里甘”
现实的“灰色地带”
第4章 被动机迷惑的理智
一个古怪的烧伤治疗方案：在脸上刺青
互惠心理的秘密
“随便吃”的制药公司
粉饰数据
“砖家”意见
醉汉的实验数据是否应该被排除？
信息公开未必是剂灵丹妙药
如何降低利益冲突？
第5章 越疲倦，越冲动
选择水果还是选择巧克力蛋糕？
疲惫的大脑
压力大的人更容易说谎吗？
为什么一到期末考试，学生们的亲人就纷纷离世？
“绿色”这个词是什么颜色的？
没有人能抵挡住所有诱惑
第6章 穿冒牌货会让我们更不诚信吗？
外部信号与自我信号——从毛呢到阿玛尼
“假”正品
“管他呢”效应与诚实的界限
更糟糕的后果
伪装直至成功？
第7章 陷入自我欺骗
我们会本能地高估自己的能力与智商
我们总喜欢夸大自己取得的成就并信以为真
自我欺骗的积极力量与消极影响
生活中有时需要善意的谎言

第8章 创新与不诚实：我们都是编故事的人
非理性决策
硬币原理
说谎者的大脑
创造力越强，粉饰不诚实行为的能力越强
诚信与智商无关
为了报复而选择欺骗他人
意大利之旅的“创举”
最伟大的艺术家也是最具创造力的骗子吗？
科技创新与惊天骗局只有一步之遥
第9章 我们是如何感染上不诚实的病毒的？
课堂欺骗
害群之马
从个体的不诚实到群体的不诚实
近朱者赤，近墨者黑
如何重拾道德？
第10章 合作性欺骗：为什么安然公司会死于巨大的财务丑闻？
团队合作可能会诱发利他的不诚实行为
小心，合作中可能会产生欺骗
可笑的合作
第11章 一个喜忧参半的结局：我们的行为不理性也不完美
谁才是“真正”的骗子？
哪个国家或地区的人最爱撒谎？
我们应如何面对不诚实？
致谢

致（各国）读者

本书讲的是不诚实的行为，但你可能觉得本书更像是在说美国人的不诚实，因为书中所述实验的大多数参与者都是美国人。考虑到这一点，你可能会想：我和我们国家的人是比美国人更诚实，还是没有美国人诚实呢？亲爱的读者，你们是怎么想的呢？你们国家的人是比美国人更诚实，还是没有美国人诚实呢？

我和同事从针对不同文化领域的参与者做的实验中发现：不同文化领域的人在不诚实方面差异甚微。我在本书的结尾部分对这个发现做了深入探究，但现在还是有必要说明一下：我们的实验没有文化意义，即我们的实验本身不具有任何一种特定的文化因素。也就是说，我们的实验能检测出人们对不诚实的基本看法——你如何能不按规矩办事，想出在做出不诚实之事后而不会感到内疚的方法，当你真的这么做了，你的行为会达到何种程度。

在你读这本书的时候，希望你能思考如何将书中的实验及其结果分析应用到自己生活的各个方面；思考人们在何时何地及何种情况下，更容易或不容易将自己的不诚实行为合理化。最重要的是，请记住你和上千名的实验参与者一样，都有不诚实倾向。

丹·艾瑞里
你诚实的朋友



推荐序1
我们都不诚实过

美国行为经济学家丹·艾瑞里在该书中用大量实验和事例证明，我们或多或少都不诚实过。看到这个结论，我问自己，“我也不诚实过吗？”静心一想，答案是肯定的。

人们为什么会不诚实？正统经济学把人看作利己的理性人，用成本—收益的原则来解释包括不诚实在内的所有行为。这种解释的确能说明不少问题，但并不能解释所有问题。记得20世纪90年代我在美国学习，回国前复印了一些资料，其中有本书共91页，由于我的英语讲得不太标准，资料复印员把我说的“91”误听成“19”，也没有核对，并按照19页计价收费。我马上予以纠正，并按照91页的复印量付了费用。如果按正统经济学来解释我的行为，既然复印员听错了，那我只需支付19页资料的复印费，这对我来说只有收益而无成本，那我为什么不贪这个小便宜呢？我是一个正常的人，还是一位经济学者，我为什么没按理性原则做出行为决策呢？

行为经济学家认为，人的行为是复杂的、受多种因素影响的，绝不仅仅是一个成本—收益原则可以解释的。该书正是用行为经济学的方法来解释人的不诚实行为，读过全书，我对作者的解释心服口服。按照该书作者的观点，我之所以不按19页资料付费，就是因为我心中有自己的道德底线，占这个小便宜起码会让我在几天内觉得良心不安。但写作一些应景之文我之所以觉得毫无愧意，是因为很多人都如此，大到一些官方的统计数字，小到公司的财务报表，又有多少是真实的？群体成员都不诚实，只有我一个人诚实，我的日子就会不好过，这一点也可以解释安然丑闻为何会有多达500人被牵涉其中。

在这本书中，艾瑞里提出了很多有趣的问题，比如孩子偷了同学的一支铅笔会被老师和家长批评，但家长从办公室带回家几盒铅笔，这种行为却不被认为是“偷”。再比如，在学校活动室的冰箱里放有冷饮和钱的实验条件下，很快冷饮会被拿光，却很少有人把钱拿走。此外还有许多我们生活中熟悉的行为，都与理性人应有的行为不一致。

行为经济学是一门以实验为基础的学问，所以，作者运用“真人实验法”来对这些行为进行验证和解释。通过大量的实验，艾瑞里证明了，人的不诚实行为不是与正统经济学的理性原则相关，而是与社会风气、不诚实行为的形式、监督的严格与宽松和个人的道德水平等因素相关。也许日常生活中积累的经验让我们对这些因素有或多或少的了解，但该书在实验论证的基础上进行了系统化的分析，使我们更加信服作者的观点，而且对不诚实行为的认识更全面、更深刻。

我们当然希望自己生活的社会是一个诚实社会。那么，如何建立诚实文化呢？我们对不诚实因素的分析就有助于我们建立诚实社会。就这本书来看，可以从3个方面加强诚实社会的建设。一是创造一个诚信的环境，我想在这方面首先是政府要起到表率作用；二是要加强监督，在可以撕碎答卷和不可以撕碎答卷的实验条件下，受试者的不诚实程度是有显著差别的，这说明人们的行为还是需要受到一定程度的监管，不能完全放任自流；三是要提高每个人的道德修养，对《十诫》有敬畏之心的实验受试者的表现足以证明这一点。

艾瑞里的实验还证明，尽管实验对象都是名牌大学的优秀学生，在有这样或那样诱惑刺激的条件下，照样会有种种不诚实的行为，可见不诚实的现象有多普遍。

这本书分析了不诚实行为产生的原因，也提出了避免不诚实行为的思路，而且所有的分析和结论都建立在实验的基础之上，有理有据，让人信服。

行为经济学是一门新兴学科，大众读者有必要了解，但过于严肃的学术论著又是一般读者不愿意阅读的。艾瑞里是一位善于把复杂问题简单化的高手，他之前的两本行为经济学著作《怪诞行为学》和《怪诞行为学2》在国外非常畅销，简体中文版也相当受国内读者的欢迎，希望他这本新书也能成为我们的良师益友。

推荐序2
揭开不诚实的黑箱

你痛恨商业中的不诚信行为和政治家的欺骗行为，反感婚姻中的不忠行为以及遍布各个领域、近乎无处不在的种种不诚实行为吗？答案恐怕是肯定的。这些年来，各类诚信危机不断上演，让中国人吃尽了苦头，特别是食品安全危机几乎快要把国人逼疯了！

在痛恨不诚实行为的同时，你或许会想：该如何去改变这些不诚实的行为呢？

理解问题是正确解决问题的开始。如果我们想要改变某个行为，那我们首先就要正确地理解这一行为。如果我们根本不理解不诚实的行为，那我们也很难去改变这一行为。愤怒又有多大的作用呢？

遗憾的是，迄今为止，人们愤怒有余，却没有下功夫去研究不诚实行为。芝加哥经济学家加里·贝克尔曾提出，有关诚实的决策与其他多数决策一样，都是以成本—收益分析作为根据的。但贝克尔只给出了一个相当粗糙的猜测，而缺乏对有关诚实决策的深入研究。导致不诚实行为的原因究竟是什么，人类究竟该如何去防范和减少不诚实行为呢？所有这些问题的答案就像“薛定谔的猫”，长期沉睡在封闭的黑箱里。

感谢杜克大学的心理和行为经济学教授丹·艾瑞里，他用当前最前沿的行为经济学方法为我们打开了黑箱，一睹不诚实行为面纱的背后，进而给出治理不诚实的药方。这实在是不同寻常的探索，在某种程度上，其意义或许如同哥伦布发现美洲大陆。

艾瑞里通过实验发现，贝克尔和标准经济学理论并不能使我们了解有关欺骗的所有真相。首先，欺骗并不是对不诚实的成本和收益做简单考虑后的结果。其次，欺骗程度不会随着被抓概率的变化而变化。最后，许多人在有机会欺骗时并没有骗人。这表明，主导欺骗的动因比传统经济学断言的理性犯罪的简单模式所预测的要复杂得多，也有趣得多。

如果传统经济学有关理性犯罪的模式不可靠，那还有什么更好的解释？如今，艾瑞里从大量的实验中总结出一个新型理论，中心论点即人类的行为受两种相反的动因的影响。一方面，我们希望自己是诚实可敬的人，有良好的自我感觉（心理学家称为自我动因）。另一方面，我们希望从欺骗中获益，得到尽可能多的钱（这是标准的金钱动因）。人们在这两种动因中挣扎，寻求效用最大化。

在我看来，艾瑞里的理论是很有意思的。它表明，人的确是非常复杂的生物，并非一味地追求外在的好处，而是一方面想尽量捞好处，但另一方面又想尽量不把自己“弄脏”。应该说，相比于传统经济学，艾瑞里看到人的效用其实还包含人对公义的自我形象的满足，因此必须一并纳入考察才对。

人，天生有道德追求和道德约束，这实在好比是天使，制约着我们去犯罪。但人又总是有不择手段追求私利的冲动，这好比是魔鬼。人，就这样在义利之间挣扎、冲突。

义利相争的人性反映出基督教所讲的人的罪性，因为义在人身上是不完全的，因此所谓的“义”或许更接近虚情假意。而在现实中有罪的人对于社会而言则是非常可怕的，因为只要环境、条件合适，几乎人人都会自欺欺人地犯罪；总统固然是靠

不住的，但其他人同样也是靠不住的，没有什么人是靠得住的，就连我们自己也都是靠不住的。

艾瑞里在书中就告诉我们，绅士般的高尔夫球手会在打球中欺诈，推销医药的代表与医生之间存在着“灰色”的利益关系，并影响到医生的公正性，金融服务业中反复上演着监守自盗的戏码，德高望重的学者同样会提交有失公允的鉴定意见，甚至你的私人医生会对你“杀熟”。根本原因就在于，我们每个人在欺骗时都有个度，只要没有超过这个度，我们就不至于有“罪恶感”，我们就都有可能会欺骗。金融危机的爆发不见得是有个大坏蛋从中搞鬼，也可能是因一群正常人集体性不诚实导致的严重后果。

除了上述非常重要的结论外，艾瑞里在书中还有许多精彩的发现。譬如，他通过“代币实验”发现：现金出现得越少，人类的道德就会越败坏。由此你可能会马上想到，当金融产品变得越来越虚无，越来越难与金钱联系在一起的时候（例如股票期权、金融衍生品和信用违约掉期），个人道德和社会道德必然变坏。

不用现金的交易其实是一种试探。《圣经》中有一种说法，就是有罪的人很难胜过试探，因此最好的办法并不是去试探，而是远离试探。但很可惜，如今的市场经济正越来越走向“试探经济”：不仅真金白银越来越让位于虚拟货币，各种委托—代理关系也越来越丰富，其链条越来越长，最终便是人和人之间的关系的疏远，欺骗也就更容易发生，进而无处不在。

有一个有趣的研究，第二次世界大战后有人专门研究为何纳粹的暴行会在欧洲文明社会出现。结论是：人们已经被某种虚无缥缈的主义迷惑，全神专注于“社会实验”，而忘了是在屠杀一个个有血有肉的生命。斯大林曾说，杀一个人是杀人，杀100万人，只是数字。同理，我们拿100元钱是偷，可能没人干；但通过网上银行诈骗，只是数字，没准大家都会干。

今天中国社会盛行的贿赂也是这样。你去送钱恐怕是会遭到拒绝的，因为这是赤裸裸地行贿，但你改为送张卡，人家很可能就“笑纳”了。为什么国有企业改制资产被侵吞，其中一个原因是这其中基本不是现金交易，而只是股权的置换，因此不容易让人产生“道德警觉”，更容易令人利令智昏。

也许你没注意到，我们疲惫的时候更容易冲动购物；在压力较大时往往经不住诱惑，会选择那些不健康的食物。艾瑞里由此又有重大发现，当人处于“自我耗竭”的时候，也更容易产生不诚实行为。因为领导（包括企业家）常常处于高度紧张、自我耗竭的状态，他们需要释放压力，需要弥补心理失衡，因此会比正常人更需要安慰，更容易受诱惑，更容易撒谎，更容易跌倒。有人提醒说，千万不要过于忙碌，让魔鬼钻了空子。牧师在一旁说，不，忙碌本身就是魔鬼。

艾瑞里还有许多其他很好的发现。比如，穿戴冒牌服饰的人可能更不诚实；我们会本能地高估自己的能力与智商；我们总喜欢夸大自己取得的成就并信以为真；我们的决策大多是依靠直觉做出的；爱说谎的人的大脑结构与常人不同；创造力越强，粉饰不诚实行为的能力越强（例如设计师和广告文案撰写人的道德弹性最大，而会计的道德弹性最低）；一个人不诚实的程度与他的智商无关；为了报复而选择欺骗他人。

除解释不诚实之起因，艾瑞里还推荐了一些能简单有效地减少不诚实的办法。比如，只要有道德标准的提醒，人们就会表现得更诚实。因此，在人们容易受到诱惑而发生欺骗行为时，进行道德提醒可能是个明智的做法。通常认为签名只是一种确认信息的方法（当然，签名的确可以达到这个目的），现在我们还注意到设定在表头的签名还有道德提醒的作用。也就是说签名的位置不同，谎报信息的程

度也不同。建议我国的税务部门以后在设计报税单时，可将道德提醒的签名放在表头。

艾瑞里谈到了宗教对于诚实的价值，并推荐在政治、商业中借鉴。他引述《犹太法典》中记载的故事：一名宗教教徒非常渴望性，然后决定去嫖妓。当然，他的宗教信仰绝不会宽恕他的这种做法，但他对性的需求又十分迫切。和妓女独处一室后，他开始脱衣服，在脱衬衫时，他看到了自己身穿的有4个节边的流苏内衣。看见流苏内衣后，他就联想到犹太教的戒条，于是快速地转过身去，离开了房间，没有做出违反其宗教准则的行为。

艾瑞里还建议，应该排除利益冲突。例如，通过副业赚取报酬的财务顾问；担任某公司咨询顾问的审计员；当客户赢利时可获得一笔可观分红，而客户输得一干二净时自己却什么也不损失的金融专业人士；靠给公司评级获取利益的评级机构；接受企业和说客的资金和支持，以换取他们选票的政客。在这些例子中，最好的办法就是通过制订规范来避免。

最后，我们用图1来概括艾瑞里探索之旅的主要发现：左方表现的是增加不诚实行为的因素（合理化的能力、利益冲突、创造力、一个不道德的行为、精神耗竭、别人从我们的欺骗中获益、看见别人的不诚实行为及有着不诚实风气的文化氛围），右边是减少不诚实行为的因素（保证、签名、道德提醒和监督等），中间是没有影响的因素（能获得的钱数和被抓住的可能性）。如果你有足够的悟性，或许这张图可以帮助你，甚至对未来中国的诚信之路该如何起航、如何避免做无用功都有重要的启发！

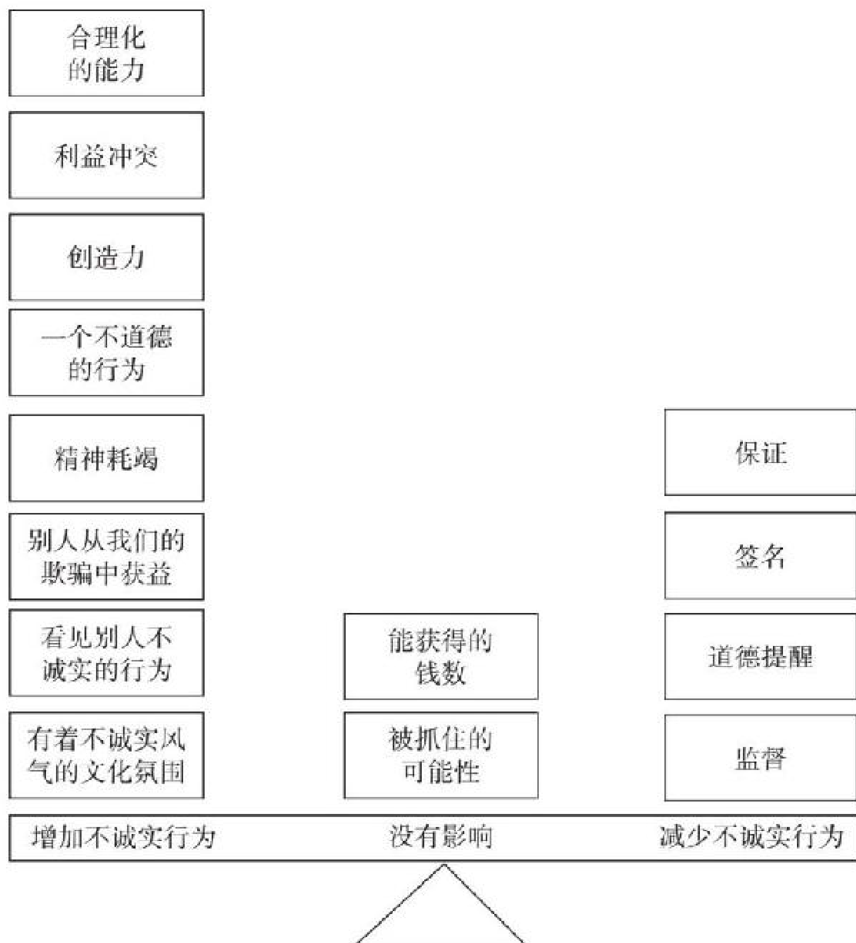


图**1** 造成不诚实的动因

《怪诞行为学4：诚实的真相》是一本好书，我非常乐意推荐朋友们学习、分享和思考！

赵晓
北京科技大学教授

推荐序3
不完美才是真实的人性

我们都不喜欢谎言，但是好好想想，你真的能接受一个没有谎言的世界吗？当你穿上一件自己喜欢的衣服时，你的爱人目不转睛地盯着你，说了句，“亲爱的，我打心眼儿里不想和你一块儿出门。”或者在相亲的时候，对面坐的那位相亲对象直接告诉你，“省省吧，也不拿面镜子照照自己。”再或者拔牙前牙医告诉你，“我可能需要比别的医生多一倍的时间，因为你是我的第一个病人。”谎言的历史也许和人类的语言史一样长久，不过幸亏它并非也不应该是历史的全部，但也正因为有了谎言才显出诚实的可贵。

该书没绕弯子，不兜圈子，开篇就说出了如何检验一个人是否诚实。丹·艾瑞里引述了幽默大师格罗克·马克思的一段话，“有一种方法可以让你知道某人是否诚实——直接问他，如果他说‘是的，我很诚实’，那他肯定是一个骗子。”换句话说，一个声称自己从来不说谎的人肯定是个骗子。当然公布这个标准，丹·艾瑞里也给自己挖了一个大坑。遇见一个研究谎言的科学家难免激起我们巨大的好奇心和旺盛的挑战欲，这个人会说谎吗？所幸丹·艾瑞里没有回避这个问题，他说，“请恕我直言，别人会说谎，你会说谎，当然，时不时我也会说谎。”在他前两本畅销书《怪诞行为学》和《怪诞行为学2》中我们了解到，丹·艾瑞里曾经勇敢地面对烧伤带来的痛楚和折磨，这次他更勇敢地拿出了自己说谎的经历与大家分享。正因为作者的诚实，这本讲述谎言的书才让人读得心服口服。

从安然公司的倒闭到2008年的金融危机，书中用大量的例子分析了谎言对公司和组织生存的破坏性。最可怕的是那些公司的员工已经意识不到自己在说谎，信托基金的管理人不会在大街上拦路抢劫，却从客户手中拿走了百万元、千万元。在丹·艾瑞里看来这要归结于我们发达的合理化能力，人们总能为自己的欺骗行为找到合理的借口和解释——“我要保证股东获得最大利益”“我要为公司几千人的饭碗考虑”“别人比我们更过分”，以及“我是为了团队其他成员”。我们经常偷偷修改诚实的标准，同时还一味指责说谎的都是别人。最让人深信不疑的谎言不是出自别人的嘴而是我们的心。书中丹·艾瑞里深刻分析了为什么企业与组织在谎言的道路上会越陷越深。

在作者前后涉及几千人的对于不诚实的研究中，非常贪婪的骗子只让他们损失了几百美元，而造成上万美元损失的人恰恰是那些只撒了些小谎的人，因为他们数目众多。个别明目张胆的罪犯造成的损失往往是可以计数的，但是各种为了小便宜的小欺骗给社会造成的损失反倒是无可估量的，比如很多人都会觉得下载几首盗版歌曲、买几张盗版碟不算什么不道德的行为，但是当越来越多的人这样做时可能就会搞垮一个产业。在一个虚拟货币日益盛行的时代，这样看似不涉及现金的不诚实绝对不可小觑。丹·艾瑞里最有启发性的观点之一是，抑制这些欺骗可能比抓几个麦道夫之流来得更实际有效，因为这样的欺骗行为不仅让人们的道德底线越来越低（书中一个有趣的例子是连戴假名牌墨镜都会让人的诚实程度降低），而且这种行为还具有传染性，人们会相互模仿，这一点也许对正在经历信任危机的中国社会是一个深刻的提醒。

那么，我们为什么会说谎呢？这个问题是如此的重要，如果不知道不诚实的原因就无法预防或减少欺骗的发生。那么你有没有想过自己为什么说谎呢？之前较为盛行的观点来自理性经济学，人们基于对各种情况的理性分析来决定是否犯罪，换句话说，有关诚实的决策与多数其他决策一样是以成本—收益分析为根据。这个观点认为，人下载盗版音乐原因有二，一是可以不用花钱听歌，二是觉得自己

不会被抓住，这样的人不会想到这一行为的对错，只会想到这样做的利弊，如果利大于弊人们就会选择不诚实。这似乎很有道理，可是并非全部真相，按照这个观点似乎人一有机会就会不诚实，但事实并非如此，你可能会下载盗版音乐却不会拿别人半毛钱现金。全书最具颠覆性的部分恰恰是对这一理性经济学假设的质疑。

丹·艾瑞里关于人不诚实理论的核心是，一方面我们希望自己是诚实可敬的人，另一方面我们希望从欺骗中获益，正是这两种相冲突的动因的博弈决定了我们是否会说谎或者不诚实到什么程度。换句话说，如果你真的认为下载盗版音乐等于偷了别人10元钱，你可能就不会为了省钱而下载，因为这会让你每天都惴惴不安，每听一次音乐都是一种惩罚。你更不会随便欺骗你真正爱的人，哪怕这对你有利，因为这可能让你内疚一辈子。不诚实对自我印象的破坏而不是说谎的性价比决定了我们不诚实的界线，比起不诚实换来的外在价值，我们可能更看重说谎的内心代价，即我们会不会认为自己是个“坏人”，丹·艾瑞里称之为“经验系数”。

该书不仅讨论了人为什么说谎，还详尽地讨论了哪些因素会让人更容易不诚实，你知道吗，更富创造力的人也许更容易说谎，精疲力竭也让人对不诚实缺乏抵抗力……基于上述的发现，丹·艾瑞里对如何提高个人与组织的诚信水平，减少不诚实的行为做了一些开创性的研究。我们高兴地看到，原来减少不诚实的措施不仅简便易行而且十分有效。他的重要研究发现之一是，只要把各种申报材料的签名栏从底部挪到顶部就可以减少不诚实情况的发生，比如申报个税或者投保车险时填写已行驶里程数时。丹·艾瑞里认为人在受到诱惑时只要回想道德标准就能创造奇迹，但是这种提醒应该在我们面对诱惑之前而不是万事大吉之后。类似有趣而实用的方法书中还有不少，从对付想作弊的学生到喜欢“杀熟”的牙医，还有如何规避合作中的不诚实行为等。

研究不诚实的目的并非为了消灭谎言，不完美才是真实的人性，但是丹·艾瑞里的研究让我们增长了对人性的洞察力，也帮助我们在面对人性的弱点时不再感到茫然无助。相信每一个敢于面对自己不诚实的人，每一个想让这个社会更诚实的人，都能从这里找到你感兴趣的“诚实真相”。

你努力做到更诚实的朋友
汪冰

前言
为何不诚实的行为如此让人着迷？

有一种方法可以让你知道某人是否诚实——直接问他。如果他说“是的，我很诚实”，那他肯定是一个骗子。

格罗克·马克思

我对欺骗现象的关注始于2002年，就在安然公司破产数月之后。当时我在参加一个为期一周的科技会议，在某天晚上喝酒的时候，我碰到了约翰·佩里·巴洛。我知道约翰以前是“感恩而死”乐队的作词人，但通过交谈，我还发现他曾给几家公司当过顾问，其中就包括安然公司。

也许你不曾关注发生在2001年的那些事，那我在此简略地提一下安然公司这个“华尔街宠儿”在那一年的经历吧：通过企业顾问、信用评级机构、公司董事会和现已不复存在的会计师事务所“安达信”瞒天过海，瞒报账目，积累大量财富，直至其欺诈行为昭然于世，才轰然倒塌。最后，安然公司的股东落得个血本无回，养老金计划成为泡影，成千上万名员工丢了工作，公司也随之倒闭。

跟约翰聊天时，他讲到自己曾对安然公司的状况一厢情愿地盲目乐观，我对他这番话很感兴趣。虽然约翰在担任安然公司的顾问时，该公司的财务情况已失控，他却说他从未发现公司有任何运作不当的地方。事实上，在各大新闻头条报道安然公司的丑闻之前，他本人完全认同安然公司是新经济的领军企业这一观点。更令人惊讶的是，他说在新闻刚报道此事时，他都不敢相信自己始终都没看出公司有任何诈骗的迹象。他的话让我很诧异。在与约翰聊天之前，我认为安然公司的破产基本上是由3个阴险的首席设计师（杰弗里·斯基林、肯尼斯·雷和安德鲁·法斯托）造成的。这三个人共同谋划并实施了一场大范围的账目核算阴谋。但此时，与这个我既喜欢又崇拜的约翰坐在一起，他与安然公司有着千丝万缕的联系——他只是盲目乐观，并非刻意欺骗。

当然，约翰和其他被卷入安然事件的人都可能很腐败，但我想也许还有另一种欺骗形式的存在——由于单方面的盲目乐观所导致，而这一形式的践行者往往是约翰以及你我这样的人。我开始怀疑这种欺骗是否只有少数几个坏人所为，或者这种一厢情愿的盲目乐观在其他公司是否也存在 [1] 。还有一点我很好奇，如果我和我的朋友当时也是安然公司顾问团成员，我们是否也会像约翰一样。

我开始着迷于欺骗和不诚实这一话题。欺骗从何而来？人类具备了什么能力能使自己做到表面上不诚实，但内心却认为自己是诚实的呢？更重要的是，欺骗行为仅仅是少数坏人的行径，还是一个更为普遍的问题？我意识到，最后一个问题的答案可能会彻底改变我们应对欺骗的方法：如果世界上大多数的欺骗只由几个坏人来承担责任，我们可能会很容易地解决这个问题。公司的人力资源部可以在招聘过程中筛出骗子，该部门也能通过排除那些被证明是不诚实的人以使得招聘过程更合理。但如果不诚实的问题并不仅仅局限于少数几个坏人，可能意味着所有人在工作或生活中都会有不诚实的行为。如果我们每个人都有可能成为罪犯，那么当务之急就是要搞清楚不诚实的行为从何而起，然后再找出遏制和控制我们这方面本性的方法。

我们对欺骗的原因有哪些了解呢？从理性经济学的角度来看，对欺骗原因较为盛

行的观点来自芝加哥大学的经济学家、诺贝尔奖获得者加里·贝克尔。他提出，人们基于对各种情况进行的理性分析来决定是否犯罪。正如蒂姆·哈福德在他的书《谁赚走了你的薪水》中提到的那样，这个理论的产生过程并没有什么特别之处。某天，停车场规定的车位满了，贝克尔决定冒着收到交通罚款单的风险——违章停车。也正因此，他开会才没有迟到。而后，贝克尔对这种情况下的思考过程进行了反思，注意到他做出这种决定完全是在权衡违章停车可能会产生的代价（如被抓到、被罚款、车被拖走）和及时参加会议的好处。他还注意到在权衡代价和好处时，并没有考虑过这样做是对还是错，而只是对可能的积极结果和消极结果进行了比较。

就这样，理性犯罪的简单模式（SMORC）这一概念诞生了。根据这个模式，我们的想法和行为与贝克尔如出一辙。就像一个普通的抢劫犯一样，我们在这个世界闯荡时，总会寻求自身的利益。从代价与收益的理性评估角度看，无论是通过抢银行还是写书来寻求利益都是无关紧要的。根据贝克尔的逻辑，如果我们的资金短缺，而又恰巧开车经过一家便利店，我们会马上估计店内的钱箱里有多少钱，会考虑被抓住的可能性，还会想象如果被抓到会有什么惩罚在等着我们（这样做显然降低了表现良好的可能）。基于这个成本—收益分析，我们便可决定抢劫这家便利店是否值得。贝克尔理论的本质在于有关诚实的决策与多数其他决策一样，都是以成本—收益分析作为根据的。

理性犯罪的简单模式是非常直接的欺骗模式，但问题在于它是否准确地描述了人们在真实世界中的欺骗行为。如果是正确的，那么就有两种明显的方法可以用来应对欺骗。第一种方法是提高抓住骗子的概率（例如召集更多的警察，安装更多的监控摄像头等）。第二种方法是加大对骗子的惩罚力度（例如刑期更长、罚金更高等）。我的朋友，这就是理性犯罪的简单模式，它对法律执行、惩罚以及欺骗具有普遍的指导意义。

但是，如果理性犯罪的简单模式对欺骗的简单阐释是不正确或是不完整的呢？若真是这样，那么抑制欺骗行为的标准方法就会是低效且不充分的。如果理性犯罪的简单模式并不能完美地解释欺骗的原因，那么，我们应该首先弄清楚造成人们欺骗的真正动力是什么，然后，再将这个更为深刻的认识运用到对欺骗行为的应对中去。这也是本书要讨论的问题。 [2]

理性犯罪模式的世界

对那些影响我们诚实与不诚实的原因进行检验之前，让我们先做一个需要快速思考的实验。如果一味严格遵守理性犯罪的简单模式，只考虑自身行为的损失和利益，我们的生活会是怎样的？

如果生活的世界单纯地按照理性犯罪的简单模式运行，我们就会对自己做过的所有决定进行成本—收益分析，我们只会做看似最合理的事情。我们不会依据情感或信任程度来做决定，所以，就算只离开办公室1分钟，我们多半也会将钱包锁在抽屉里。我们会把现金藏在床垫下或锁入隐蔽的保险箱内。外出度假时，我们会因为害怕邻居顺手牵羊拿走家里的东西，而不愿意请他们代取信件。我们会像防贼那样防着我们的同事。以握手表示达成协议的形式不再使用，所有交易都需要有合同，这也意味着我们在打官司和诉讼案件上会花费大量的时间。我们可能会决定不要小孩，因为他们长大后，很可能会偷走我们拥有的一切，让孩子住在家里更是为他们提供了大量的可乘之机。

大家都知道人无完人，我们都有很多的缺陷。如果你也认为理性犯罪的简单模式下的世界并不是我们的想法和行为的真实写照，也不是我们日常生活的准确描

述，这个思考的实验就可以表明，如果我们真是完全理性的，并且只为自身利益而行动，那我们欺骗和偷盗的次数就不会那么多了。

热心的志愿者们

2011年4月，伊拉·格拉斯的《美国生活》电视秀讲述了年轻的大学生丹·韦斯的故事。丹·韦斯曾在位于华盛顿的美国约翰·肯尼迪表演艺术中心工作，其工作的主要内容是在艺术中心的礼品店盘点库存。礼品店的销售队伍是300名好心的志愿者，他们大多数都是热爱戏剧和音乐的退休人员。

礼品店的运作方式与柠檬水站相似。店内没有收款机，只有钱箱。志愿者将现钞放入钱箱，并从钱箱中找零。礼品店的生意非常好，每年的销售额达40万美元。但志愿者发现了一个大问题：40万美元的年收入中总会有15万美元不翼而飞。

于是，当丹被提升为经理时，他承担了抓小偷的任务，他怀疑小偷是一位负责将现金存入银行的工作人员。于是，丹联系了一家隶属于美国国家公园管理局的侦探所。侦探所的一位侦探帮丹制订了诱捕行动计划。2月的某个晚上，他们设下了圈套。丹在钱箱里放了带有标记的钱，然后离开现场，和侦探一起藏在附近的灌木丛里，等着人赃俱获。当这位嫌疑人要动身回家之时，他们将他扑倒在地，并在他的口袋里发现了一些做了标记的钱。案子算是告破了，对吗？

然而，结果表明这个案子并未了结。这个年轻雇员那晚只偷了60美元，而且，就在他被解雇后，现金和商品仍然不断丢失。后来，丹建立了一套价格清单和销售记录在内的库存系统，他要求员工记录下他们售出的物品以及所收的金额。后来的情况你肯定猜到了：偷盗的现象再也没有出现。失窃问题并非某个一个贼的所为，而是众多年至退休、满怀好意且热爱艺术的志愿者对商品和零钱不问自取的结果。

这个故事并不鼓舞人心。丹说："只要有机会，我们都会偷取东西……多数人都需要时刻控制自己才能不走歪路。"

人们认为理性的成本—收益因素会引起欺骗行为，但你会看到这些因素并不会引发欺骗行为；而我们认为并不重要的非理性因素常常会引发欺骗行为。也就是说，在一大笔钱消失时，我们通常会认为这是某个无情的罪犯所为。但正如我们在艺术爱好者这个故事中看到的那样，欺骗不一定是某个人在做了成本—收益的分析后，偷取了一大笔钱。相反，可能是许多人一次又一次心安理得地拿走一点儿钱或商品的结果。接下来，我们将探究那些促使我们行骗的原因，并看看什么能使我们更加诚实。我们将讨论是什么促使不诚实行为的出现，以及我们如何能在为自身利益去欺骗的同时还能维护自身形象——正是我们自身行为的这一方面造成了我们多数时候的不诚实。

当我们探究欺骗背后的基本趋势时，会借助一些实验来帮助我们发现在人们的日常生活中，提高或降低欺骗概率的心理和环境原因，这些动因包括利益冲突、伪造品、抵押品、创新力或仅仅只是累了。我们还将研究不诚实的社会动因，包括他人如何影响我们的是非观念，以及当他人也能因我们的不诚实而获益时，我们所拥有的欺骗能力。最后，我们将试着理解不诚实的行为是怎样发生作用的，它是如何依赖于日常环境，以及在什么样的情况下我们更有可能或更不可能去欺骗。

除了探究造成不诚实行为的原因以外，行为经济学主要的实际效益之一就是向我们展示内部和外部环境对我们行为的影响。一旦对影响自己行为的原因有了更为清楚的理解，我们就会发现在人类愚蠢（包括不诚实）的举动面前，我们不是孤

独无助的。我们可以改善周围的环境，而且通过改善环境，我们能表现得更好，得到更好的结果。

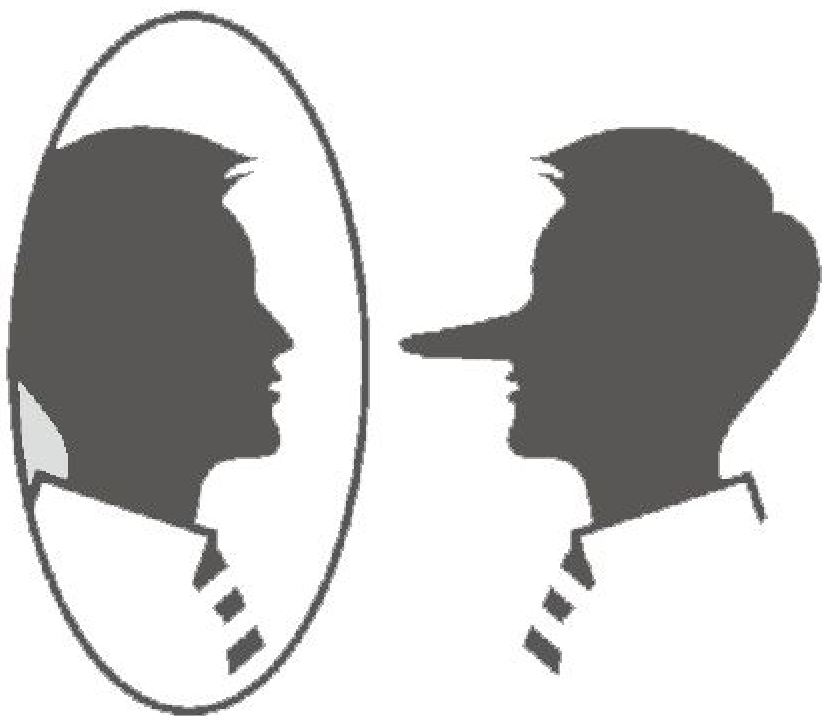
我希望我在后面章节中所描述的研究，能够帮助我们理解造成不诚实行为的原因，并找出一些有趣的方法来克制和限制这种行为。

现在，开始我们的探索之旅吧……

[1] 从那时起，持续涌现的公司丑闻清楚地回答了这个问题。

[2] 本书除了探究不诚实的话题以外，也涉及了理性和非理性。尽管不诚实的话题在人类寻求自身权利时常受人关注，记住不诚实只是我们有趣而复杂的人性中的一部分。

第1章
测试理性犯罪的简单模式



请恕我直言，别人会说谎，你会说谎，当然，时不时我也会说谎。

作为一名大学教授，为了使我的学生对课堂内容感兴趣，我会尝试在方式上加点花样，如偶尔邀请一些风趣的客座讲师到课堂上演讲。这样做减少了我备课的时间，对客座讲师、学生和我来说也是一个多赢的办法。

一次，在这种“轻松教学”的行为经济学的课堂上，我请到一位特别来宾。这位来宾英明睿智，名声显赫，系出名门，在成为知名银行和执行总裁的商业顾问前，他在普林斯顿大学获得商学学士学位，而后又获得法学博士学位。我告诉学生们：“在过去的几年里，这位卓越的来宾帮助很多商业精英实现了他们的梦想。”

伴随我的介绍，这位来宾走上讲台。从一开始他就表现得十分直率，像尊巴教练那样。他慷慨激昂地说：“今天，我要帮助你们达成梦想——你们想要赚钱的梦想！你们想赚钱吗？”

每个学生都点头大笑，十分欣赏他这种热情洋溢、不刻板拘泥的授课方式。

他问道："在座的各位谁比较富有？我知道我很富有，而你们这些大学生并不富有。确切地说，你们都是穷人。但是，通过欺骗就能改变这种现状！你们还在等什么？"

随后，他列举了一些臭名昭著的骗子的名字，有10多位执行总裁，还有曾服用违禁药物的著名职业棒球运动员罗德里格斯，操纵过"庞氏骗局"的伯纳德·麦道夫，卷入证券内幕交易丑闻的玛莎·斯图尔特等。他告诫学生："你们肯定都想拥有像他们那样的权力和财富！而实现的方法只是通过欺骗。注意了，我马上就会告诉你们这其中的秘密。"

在这样一番鼓舞人心的开场白后，到了小组练习时间。他让学生闭上双眼，深呼吸3次。然后说："假设你欺骗了别人，骗到1 000万美元，第一次拥有这么多钱，你会用这笔钱做什么呢？穿蓝绿色衬衫的同学，你来回答。"

被点到的这个学生腼腆地答道："我会买幢房子。"

"房子？我们有钱人称为豪宅。你呢？"他指向另一名学生。

"去度假。"

"是去你的私人岛屿吗？答得好！当你像那些大骗子那样赚钱的时候，就是你人生改变的时候。在座的各位有比较讲究饮食的吗？"

有几位学生举起了手。

"由雅克·贝潘亲自烹饪的食物，你觉得如何？品尝新教皇城堡中的红葡萄酒，怎么样？要是能赚到足够多的钱，你就永远都能过这样的生活。问问唐纳德·特朗普你就知道了！你看看现在，为了1 000万美元，你可能会驱车碾过你的男朋友或女朋友。我此行的目的就是告诉你这没什么，我就是来给你的车松手刹的人。"

一开始，大多数学生都意识到他们并不十分赞同这个严肃的讲师。但是，在分享了10分钟第一次拿到1 000万美元后会做出哪些激动人心的事之后，这些学生开始在"想要变得富有"的欲望和"欺诈是不道德"的认知之间彷徨。

这位讲师又说："我能感受到你们的彷徨。你们一定不能让自己的情感支配你们的行为，必须通过成本—收益分析来战胜自己的彷徨。"接着，他又问道："支持通过欺骗变富有的理由有哪些？"

"你会变得富有！"学生们回答道。

"回答正确。反对的理由又有什么呢？"

"你会被抓个正着！"

讲师又说道："对，你有可能会被抓个正着。但是，秘密就在于此。欺骗时被抓个正着与因为欺骗而被惩罚不是一回事。拿世通公司前首席执行官伯尼·艾伯斯的例子来说，他的律师说艾伯斯对发生的事情毫不知情，这简直是胡说八道。又如安然公司的前首席执行官杰夫·斯基林的案例，他曾写过一封电子邮件，内容是，'销毁这些文件，它们对我们不利。'而斯基林在随后的证词中却说自己只是'嘲讽'而已！现在，即使这些狡辩都没有用，你还是可以逃到没有引渡法的国家。"

这位客座讲师在现实生活中其实是一名喜剧演员，名叫杰夫·克莱斯勒。他同时也是讽刺书刊《通过欺骗致富》的作者。他的演讲使学生在做金融决策时，难以判断纯粹以成本—收益为基础而不考虑道德因素的做法是否正确。听完杰夫的讲座，学生们意识到，从完全理性的观点来看，杰夫是完全正确的。但是，他们也不由地对欺骗是通往成功的最佳途径这一观点感到不安和反感。

在这节课的最后时刻，我要求学生们就其自身行为与理性犯罪简单模式的契合程度进行思考。我问道："你们平常骗人却不被逮到的机会多吗？你们又利用过多少次这种机会？如果每个人都采纳杰夫那种成本—收益方法，我们的周围是否会变得欺骗频发呢？"

如果可以，你会选择作弊吗？

贝克尔与杰夫的欺骗方式都由3个基本要素构成：一是从罪行中获得的利益；二是被抓住的可能性；三是被抓后受到的可预料到的惩罚。通过第一个要素（收益）和后两个要素（成本）相比较，理性的人们就能判断触犯某项罪行是否值得。

现在，理性犯罪的简单模式可能就是人们对诚实与欺骗所做的决策方法的确切描述，但从我的学生（和我自己）对理性犯罪的简单模式这一含义的担忧表明，这种方法的实际作用值得深究。（下面几页内容会引入整本书关于测评欺骗的方法的详细内容，所以，请加以注意。）

我和我的同事妮娜·马萨尔（多伦多大学教授）及昂·埃米尔（加州大学圣迭戈分校教授）决定更深入地研究人们是如何行骗的。我们在麻省理工学院（当时我在此任教）的校园里贴满告示，上面说欢迎学生参与我们的实验，参与者只需拿出10分钟的时间就可以赚得10美元。[1] 指定时间一到，实验参与者走进某个房间，坐在带有小桌的椅子上（典型的考试用椅）。接着，每位参与者都会得到一张画有20个矩阵 [2] 的纸（矩阵的结构与第8页图1–1中给出的例子类似），并被告知其任务就是找出每个矩阵中相加得10的两个数字（我们称其为矩阵任务，这本书会常提到这个任务）。我们还告诉他们，他们有5分钟的时间来完成这20个矩阵任务，解决的数量越多越好。每得出一个正确的答案，就可获得50美分（金额会根据实验的不同而有所调整）。当实验人员说“开始”时，参与者将纸翻开，尽可能快地解决这些简单的数学问题。

下一页（图1–1）便是这张纸的一个模板，其中一个矩阵是放大的。你能在多短的时间内找到加起来等于10的一对数字呢？

所有参与者就是这样开始这个实验的，但是在最后1分钟发生的事会因某些特殊条件的出现而有所不同。

设想你正处于控制条件组中，且正忙着尽可能多地解决这20个矩阵问题。一分钟过去后，你解决了1个。两分多钟后，你解决了3个。最后，时间到了，你完成了4个矩阵问题，赚到了2美元。你走到实验人员的桌子前，递交了答卷。检查了你的答案后，实验人员赞赏地笑了，说：“解决了4道题。”然后，数出你应得的钱，说道：“来，这是你的奖励。”你拿了钱，便离开了。（在这个控制条件组中，分数代表此矩阵任务的实际完成情况。）

现在，假设你处于另一个被称作粉碎机条件的实验中。在此条件下，你有机会作弊，且其条件与控制条件组相似，不同的是，5分钟后，实验人员会告诉你，“现在时间到了，请数出你的正确答案，并将你的答卷放入房间后面的碎纸机里进行粉碎，然后告诉我你正确解决了多少个矩阵问题。”当你处于前一条件组，你可能会乖乖地算出答案，粉碎答卷，报告你的测试结果，然后拿钱离开。

如果你参与的是粉碎机条件下的实验，你会怎样做？会作弊吗？如果会，会谎报自己算出了多少个正确答案呢？

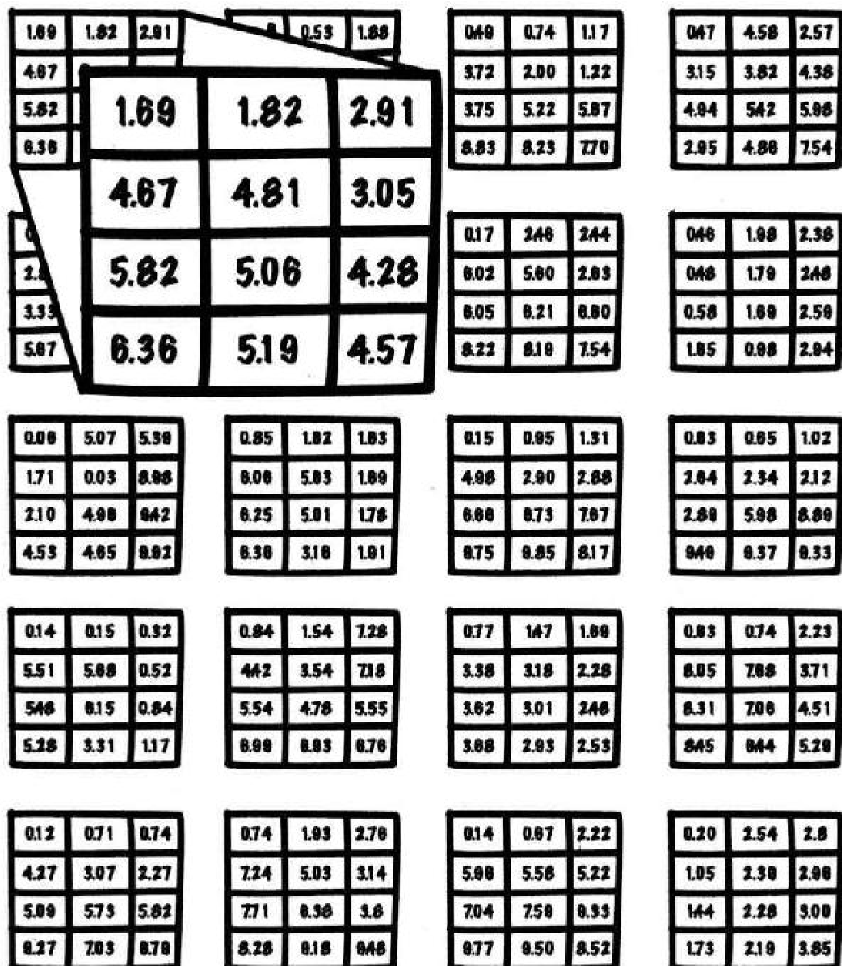


图1–1 矩阵模板示例图

有了这两种条件下的结果，我们就可以比较参与者在无法作弊的控制条件下的表现及在可以作弊的粉碎机条件下的表现。如果得分相同，我们就能得出参与者没有作弊的结论。但如果根据统计结果看出人们在粉碎机条件下做得“更好”，那么我们就能得出结论：一旦有机会销毁证据，参与者就会夸大自己的表现（欺骗）。而参与者声称自己正确解决的矩阵问题数与其在控制条件下实际解决的矩阵问题数之差，就是他们的欺骗程度。

结果也许并不令人意外，我们发现一旦有机会，许多人就会谎报他们的得分。在控制条件下，20个矩阵问题中参与者平均可以解决4个问题。而在粉碎机条件下，他们声称自己解决的平均问题数为6个——比控制条件下多了2个。总体表现的提高并不是几个人对自己解决的矩阵问题数谎报得太多的结果，而是很多人各谎报了一点儿的结果。

钱越多就越容易诱发欺骗行为吗？

在掌握了诱发不诚实行为的基本因素后，我与妮娜还有昂开始调查影响人们的欺骗行为的原因。理性犯罪的简单模式告诉我们，当人们有机会得到更多的钱且不会被抓到或被惩罚时，就容易产生欺骗行为。这个说法听上去很简单，也很吸引人，所以我们决定接下来要对其进行验证。我们设计了另一个版本的矩阵实验，这个实验与上一个的不同之处在于，参与者正确解决矩阵问题后得到的报酬数将有所改变。某些参与者每解决一个矩阵问题就能得到25美分，还有的参与者会得到50美分、1美元、2美元或5美元。如果我们所承诺的最高报酬是每解决一个矩阵问题能得到10美元，你认为会发生什么呢？欺骗的数量会随着报酬的增加而增加吗？

在揭晓答案之前，我想先给你讲一个相关的实验。这一次，我们请了一批新的参与者，他们不用去完成矩阵任务，只需预测那些在粉碎机条件下接受了不同额度报酬的参与者会说他们正确解决了多少个矩阵问题。这批参与者预测：随着报酬的增加，当事人声称其正确解决的矩阵问题数会增加。基本上，他们凭直觉得来的结论与理性犯罪的简单模式的假说是相同的。但是，他们的判断错了。结果证明，当我们查看欺骗的程度时，无论报酬是多少，参与者平均都只多报了2个问题。实际上，当我们承诺每解决一个矩阵问题能得到10美元的最高报酬时，欺骗程度甚至略微下降。

为什么欺骗程度没有因为报酬的增加而上升呢？为什么报酬最高的时候，欺骗程度反而降低了呢？人们对报酬的不敏感表明，欺骗行为很有可能不是通过成本—收益分析得出的结果。如果是通过成本—收益分析得来的结果，利益的增加（报酬的增加）就应该引起更多的欺骗才对。为什么报酬最高的时候，欺骗程度却会下降呢？我猜想，当参与者每解决一个矩阵问题就能获得10美元时，他们很难做到在欺骗的同时仍然认为自己是正直的（我们后面还会就此进行讨论）。当正确解决每个矩阵问题可得到10美元时，我们所说的欺骗程度并不像从办公室拿走一支铅笔那样轻松，这时的欺骗行为与从办公室取走几盒钢笔、一个订书机以及一令打印纸更为相似。这种行为难以让人忽视或将其理性化。

抓住那个“小偷”

我们下一个实验将要关注的是，当参与者感到自己很可能会被抓住时，会发生什么。在这个实验中，我们主要使用了一台局部安全监视器，其作用等同于人在监视。

我们要求一个小组的参与者粉碎掉一半的答卷，这就意味着，如果他们作弊的话，我们就有可能从中得到证据。我们又要求另一组参与者粉碎他们所有的答卷，这就意味着就算他们作弊也不会被发现。最后，我们要求第三个小组粉碎其全部答卷，离开测试房间，并从一个装有超过100美元的零钱和硬币的大钱箱中自行取出报酬。在这个自取报酬的条件下，参与者不仅能在作弊后不受惩罚，还可能多拿报酬。

这次我们换了另外一个小组，让他们预测在每个条件下参与者会说出自己解决了多少个问题。他们又一次认为欺骗行为的趋势会遵循理性犯罪的简单模式，预测参与者在被抓到的可能性降低时，会称自己解决了更多的矩阵问题。

我们得到了什么结果呢？大多数人依然作弊，但谎报的数目并不大，这3种条件下（粉碎一半的答卷，粉碎全部答卷，粉碎全部答卷并自取报酬）的欺骗程度是相同的。

现在，你可能会怀疑参与者是否真的相信在我们的实验条件下，他们可以作弊且不被抓住。为了证明这一点，我、雷切利·巴肯（本古里安大学教授）和安娜维·马哈巴尼（与雷切利一起工作的硕士研究生）做了另一项研究。研究中，安娜维或另一位助理研究员塔里负责监督实验。安娜维与塔里在许多地方都很相似，但值得注意的是，安娜维是位盲人。也就是说，当她负责监督时，参与者更容易作弊。当参与者在堆满钱的桌子上拿走自己的报酬时，他们想拿多少就拿多少，因为即使他们多拿了，安娜维也看不到。

那么，在安娜维负责监督时，参与者的欺骗程度会更高吗？答案是，他们虽然会多拿一些钱，但无论是安娜维负责监督还是塔里负责监督，参与者拿的钱数都是一样的。

实验结果说明，被抓的可能性对欺骗程度并无太大影响。当然，我并没有说被抓的可能性对人完全没有影响，毕竟不会有人在身旁站着警察时偷车。结果同时也表明了，被抓的可能性对我们的影响并没有预期的那样大，且其在实验中没有起作用。

你可能还在怀疑实验的参与者是否存在这样的逻辑：“如果我只在少数问题上作弊，就没有人会怀疑我。但如果我作弊的问题数量过多，就可能会引起怀疑或受到他人的质问。”

我们在下面的实验中测试了这个可能性。这次，我们告诉1/2的参与者：一般的学生能在这个实验中解决大约4个矩阵问题（这是真实数据）。而告诉另外1/2的参与者：一般的学生能解决大约8个矩阵问题。我们为什么要这样做呢？如果决定作弊又不想表现得太明显，参与者在两种情况下都会说自己解决的矩阵数比自认为的平均数高（也就是说，当他们认为平均成绩是4时，会谎称自己解决了6个矩阵

问题；认为平均成绩是8时，会谎称自己解决了10个矩阵问题）。

如此一来，当这些参与者估测别人解决了更多的矩阵问题时，他们又会怎么做呢？结果是，他们丝毫没有受到这个想法的影响。无论他们认为平均解决的问题数是4个还是8个，他们报告的矩阵问题解决数量比自己实际解决的矩阵问题都多出2个（如果他们自己实际解决了4个矩阵问题，就会报告说解决了6个问题）。

这个结果表明，决定欺骗程度的因素不是担心太突出。相反，我们做出的欺骗行为的程度是以自身道德感所能接受的程度为限。从本质上来说，我们欺骗的程度取决于不伤害自身的诚实形象。

市场商贩和出租车司机比人们想象的更公正

有了与理性犯罪的简单模式针锋相对的初步证据，我和雷切利决定走出实验室，到更为自然的情境中继续研究。我们希望研究人们每天都可能碰到的情境，测试“真实的人”，而不仅仅是学生（尽管我发现学生并不喜欢自己被当作不真实的人）。我们此前做的实验范例中缺少了一种成分，就是能使人们得到表现良好、表达仁慈的机会。在实验室里进行的实验，参与者最多只能做到不作弊而已，但在真实情景中，人们可以更仁慈、更慷慨。考虑到这个细节后，我们既能测试出人性中消极的一面又能测试出其积极一面的情境。

假设一家大型的农贸市场沿街而立，街道有多长，市场就有多大。该市场坐落于以色列南部城镇比尔谢瓦中心。天气很热，很多商贩都在自己的店铺前摆出商品来卖，街道两边都是如此。你可以看到一盘盘橄榄和奶酪，闻到新鲜的香草，冒着酸气的泡菜，刚出炉的面包和熟透了的草莓的气味。你的耳边回响着商人的叫卖声，“最后一天大减价”“又香又甜”“便宜卖了”。

安娜维拄着白手杖和塔里一起来到农贸市场。他们沿着不同的方向，都去了几家蔬菜店。每到一家蔬菜店，他们都会告诉商贩自己还需要办点儿别的事，并请商贩在他们离开后为他们称2公斤西红柿。提出要求后，他们就会离开蔬菜店10分钟，然后再回来取西红柿，直接付钱并离开。接着，他们会把从各处买来的西红柿拿到市场尽头的另一位商贩那里，请他鉴定西红柿的质量。通过比较安娜维和塔里各自买来的西红柿，我们就可以看出谁买到的西红柿质量更好，谁买到的质量更差。

安娜维是否受到了不公平的对待呢？如果只从理性的角度来看，商贩挑选出卖相最差的西红柿给安娜维是可以理解的。毕竟，再好看的西红柿，安娜维也是看不到的。传统经济学派，例如芝加哥经济学派可能还会认为，想要使所有人（商贩、安娜维以及其他顾客）的社会福利最大化，商贩就应该将卖相最差的西红柿卖给安娜维，把卖相好的西红柿留给那些能够从中获得感官愉悦的顾客。但实验的结果是，商贩们为安娜维挑选的西红柿的外表并不是很难看，实际上，甚至比塔里买到的还更好看一些。这些商贩不计损失、不怕麻烦地为一位盲人顾客挑选出质量较高的西红柿。

有了这些乐观的结果后，我们紧接着去探究另一个饱受质疑的职业：出租车司机。绕路是出租车行业一个比较流行的做法，指的是出租车司机会载着不知道路线的乘客绕路，这样做能多赚很多钱。例如，一项关于拉斯维加斯的出租车司机的研究发现，从麦卡伦国际机场出发到拉斯维加斯大道的出租车，如果走洲际215高速公路，原本应为3.2公里的路程经此一绕，可使出租车司机收取的费用增至92美元。

考虑到出租车司机的坏名声，人们难免会怀疑他们平时也经常撒谎，或者有可能去欺骗那些发现不了他们这种欺骗行为的人。在下一个实验中，安娜维和塔里乘坐出租车在以色列火车站和本古里安大学之间往返了20次。出租车在这段特定路程的定价标准是，如果你要求司机打表，费用大约是25谢克尔（约7美元）；如果不打表，通常情况下，统一收费是20谢克尔（约5.5美元）。按我们的设定，安娜维和塔里都要让出租车司机打表计价。有时候，司机会告诉“不知行情”的乘客，不打表的价格会更便宜一些。但是，安娜维和塔里总会坚持要求打表。到达目的地后，安娜维和塔里会问司机需要付多少钱，他们付了钱后，就离开出租车，几分

钟过后，再搭乘另一辆出租车返回出发地。

查看了他们各自的费用后，我们发现尽管安娜维和塔里都坚持要求打表计价，但安娜维付的钱要比塔里少。这是怎么回事呢？一种可能是，搭载安娜维的司机走的是最短且收费最少的路线，而搭载塔里的司机走的是路程更长的路线。如果真是这样，那就说明司机没有欺骗安娜维，却在一定程度上欺骗了塔里。但安娜维对此有不同的解释，她告诉我们：“在要求司机打表时，我听到他们打开计价器的声音，但还没到达终点时，我却听到很多司机关上了计价器，所以费用比较接近20谢克尔。”而塔里说：“我在车上时，司机从未提前关过计价器，我总得支付大约25谢克尔。”

这些结果表明了两个重要的方面。第一，出租车司机并没有通过成本—收益分析来获取最大利益。如果他们真的这样做了，则向安娜维报的计价表上的费用就应该高于其实际费用，或是他们应该载着安娜维多绕些路。第二，出租车司机不仅没有欺骗行为，甚至做得更好。他们考虑到了安娜维的利益，并为她的利益损失了部分个人收入。

经验系数：不诚实与诚实间的分界线在哪里？

显然，贝克尔和标准经济学理论并不能使我们了解有关欺骗的所有真相。首先，因欺骗而获得的金额在很大程度上（在我们实验中的所有程度）未能影响欺骗程度。这一发现表明，欺骗并不是对不诚实的成本和收益做简单考虑后的结果。其次，欺骗程度不会随着被抓概率的变化而变化。这一实验结果使得“欺骗行为基于成本—收益分析”的观点变得备受质疑。最后，许多人在有机会欺骗时并没有骗人。这一事实表明，主导欺骗的动因比理性犯罪的简单模式所预测的要复杂得多，也有趣得多。

这到底是怎么一回事呢？我对此提出一个理论，而本书的大部分内容都将对这一理论进行验证。概括地说，该理论的中心论点即，我们的行为受两种相反的动因影响。一方面，我们希望自己是诚实可敬的人，希望在照镜子时，能有良好的自我感觉（心理学家称为自我动因）。另一方面，我们希望从欺骗中获益，得到尽可能多的钱（这是标准的金钱动因）。很明显，这两种动因是相互冲突的。我们如何保证能在欺骗后获利且仍将自己视为诚实优秀的人呢？

能够做到这一点要归功于我们惊人的认知灵活性。多亏这项人类技能，只要欺骗的程度较小，我们就能从欺骗中获益且仍然自视为很棒的人。这种平衡行为是理性化的过程，也构成了我们称为“经验系数”的基础。

为了你能对“经验系数”理论有更好的理解，请回忆一下你上次填写报税表的情况。在不得已做出模棱两可和不明确的决策时，你是怎么做的？用公费支付你的一部分修车费是合法的吗？如果你认为合法，你觉得用公费支付多少才算合适呢？如果你有两辆车，情况又将如何呢？说这些并不是在向美国国税局解释我们的决策是合理的，我现在讨论的是用什么方法能向自己证明我们夸大了的扣税程度是合理的。

或者，假设你和朋友一起去餐馆就餐。他们要你说说你最近花费大量时间攻坚的某个项目，说完以后，你认为这顿晚餐用公费支出合适吗？你可能觉得不合适，但如果这顿晚餐是你在出差途中吃的，或者你希望其中一个就餐同伴能在近期成为你的顾客，情况又会如何呢？如果你从未支出这种业务费用，你同样也游走在道德边缘。总之，我认为我们所有人都在不断努力地定义一条边界线，一条可以通过欺骗获利而不危及自身形象的边界线。正如奥斯卡·王尔德写的那样，“道德好比艺术，关键在于在某处划清界限”。问题的关键是，界线在哪里？

我想杰罗姆·K. 杰罗姆在他于1889年写的小说《三怪客泛舟记》中，找到了这条界线。这本小说叙述了全世界最普遍的欺骗话题：钓鱼。他这样写道：

> 我曾认识一个年轻人，他是我见过的最正直的人。当他用假蝇钓鱼时，就下定决心自己多报告的捕鱼数不会超过实际捕鱼数的25%。
>
> 他说：“当我钓到40条鱼时，就会告诉大家我钓了50条或是40多条。但我不会再多报了，因为说谎是罪恶的。”

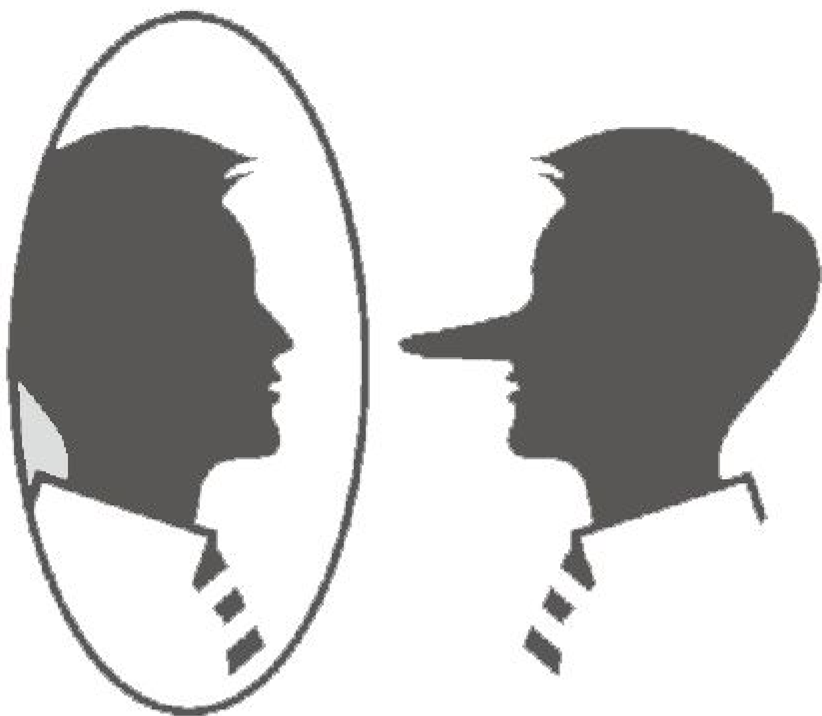
尽管大多数人没有像这个年轻人这样有意识地算出（或者少报告）自己能够接受的说谎估值，我们每个人在欺骗时都有个度，只要没有超过这个度，我们就不至于有“罪恶感”。

弄清经验系数理论的内部原理，即在保持良好的自我印象的愿望和从欺骗中获得利益，这两种自相矛盾的需求间实现微妙的平衡，是我们接下来将要关注的内容。

[1] 看过《怪诞行为学》这本书的读者可能会见过该书第1章和第2章“诱饵效应”的一些内容。

[2] 在数学上，矩阵是指纵横排列的二维数据表格。

第2章
探索经验系数的秘密



下面是一则笑话：

> 8岁的吉米拿着老师写的字条回了家，字条上写着："吉米从同桌那儿偷了支铅笔。"吉米的爸爸非常气愤，他教训了吉米很长时间，并说自己很心烦，也非常失望。为此，他还决定将吉米禁闭两周。他没好气地说："等你妈妈回家了，你才能出去！"最后他说："吉米，如果你需要铅笔的话，为什么不说呢？你也知道我能从办公室带回好几打呢！"

如果我们认为这则笑话可笑，那是因为我们读出了人类普遍存在的不诚实行为的复杂性。我们认为偷了同学铅笔的孩子理应受到禁闭的处罚，但又会毫不犹豫地想要从工作单位带回许多支铅笔。

对于妮娜、昂和我来说，这则小笑话表明某些活动更容易使人降低自己的道德标准。我们认为，如果加大欺骗行为及其后果之间的心理距离，经验系数就会增加，欺骗程度也会提高。当然，我们实验的初衷并非是想鼓励人们更多地欺骗。

但为了研究和理解欺骗，我们想弄清哪种情境和干预会使人进一步降低自己的道德标准。

为了测试这个观点，我们把铅笔的笑话做了改进，并将其在大学里付诸实施：一天，我偷偷地溜进麻省理工学院的宿舍，并在他们的公共冰箱里放了些“诱饵”。我在冰箱里放了6罐可口可乐，在冰箱剩余位置里的纸盘上放了6张1美元的钞票。每隔一段时间，我就会去查看冰箱内可乐和美元的情况，用科学术语讲，这叫观察“可乐和金钱短暂的存留状况”。

去过宿舍的人都可能猜到结果了：72个小时内，所有的可乐都被拿光了。但特别有趣的是，冰箱里的钱却一分没少。学生本可以拿走1美元到附近的自动售卖机买1罐可乐，但没人这样做。

我必须承认这并不是一个好的科学实验，因为学生很容易在冰箱里看见可乐，却常常看不见盛有钱的盘子。但是，这个小实验说明人类比较愿意去偷没有明显金钱价值的东西，即非金钱的东西。我们比较含蓄，不直接偷钱，这一点让最虔诚的主日学校的老师感到欣慰。同样的，我们可能会将办公室里的打印纸带回家用，但从公司的保险柜里拿走3.5美元，并用这些钱买打印纸带回家却是不可能的。

为了弄清楚钱对不诚实行为的影响，我们设置了控制条件，设计了另一个版本的矩阵实验。在这个版本的实验中，参与者还需要多完成一个步骤才能得到钱。在先前的实验中，粉碎机条件下的参与者可以粉碎他们的答卷，因而可以作弊，即谎报自己正确解决的矩阵问题的数量。参与者结束任务后，他们就会粉碎答卷，然后走到实验人员面前说：“我解决了x [1] 个矩阵问题，请给我y [2] 美元。”

这次实验的创新之处在于，我们设计了“代币”条件。代币条件和粉碎机条件相似，只不过参与者得到的报酬是塑料筹码，而不是真的纸币。在代币条件下，参与者粉碎了答卷，然后走到实验人员面前说：“我解决了x 个矩阵问题，请给我x 个代币。”得到代币后，他们要走到3.6米远的一张桌子处，把代币兑换成现金。

结果表明，代币条件下参与者的谎报数目，是先前实验中那些直接领到钱的人的两倍。我不得不承认，尽管我预测到在代币条件下，参与者的欺骗程度会更高，但没想到只差一个步骤，欺骗程度却会增加这么多。结果表明，相比于真实的货币，人们在非真实货币（如铅笔或代币）面前更容易变得不诚实。

我做了这么多年的研究，其中最令我担忧的一点就是，现金出现得越少，人类的道德就会越败坏。如果说代币条件下参与者的欺骗程度增加得如此多，那想象一下当社会中现金出现得越来越少时，又会发生什么呢？从道德角度来看，盗用他人的信用卡是否会比从别人的钱包里偷走现金更轻松呢？当然，电子货币（例如提款卡和信用卡）有许多优点，但它在一定程度上也可能会将我们与现金之间的距离拉远。如果代币条件能使人们摆脱道德枷锁的束缚，那当越来越多的银行交易都在网上完成时，又会发生什么呢？当金融产品变得越来越虚无，越来越难与金钱联系在一起的时候（例如股票期权、金融衍生品和信用违约掉期），我们的个人道德和社会道德又会发生怎样的改变呢？

公司里人尽皆知的真相

作为科学家，我们尽量仔细地记录、测量和检测“代币”这个条件带来的影响。但我怀疑，许多公司早就明白了这个原理且已经对此加以利用了。看看下面这封信吧，这是一个年轻的顾问写给我的：

> 亲爱的艾瑞里博士：
>
> 几年前我在一所名校获得经济学学士学位，之后一直在一家经济咨询公司工作，该公司为法律事务所提供服务。
>
> 我决定与您联系的原因在于，我一直在关注并且切身感受到一种状况——经济顾问常对其工作时间言过其实，这一现象已得到证实。说得委婉点，这个现象就是欺骗。公司的激励机制“鼓舞”着从最资深的分析师到最初级的分析师，整个咨询顾问团队的激励机制都在促使欺骗行为的发生：没有人会去核对我们每单赚了多少钱；对于赚多少钱是可以接受的，也没有一个明确的规范；如果我们赚的钱在所有分析师中是最低的，我们就最有可能被解雇。这些因素为猖獗的欺骗行为提供了完美的环境。
>
> 那些律师能从我们的工时费中获取很大一部分利润，所以，他们并不介意我们将案子拖得久一些。虽然律师为了避免惹恼顾客，也会降低成本，但我们提供的许多分析是难以评估的。律师知道这一点，似乎也在利用这一点。实际上，我们是在代表他们欺骗顾客；这样一来我们可以保住工作，而他们也能从中获取额外的利益。
>
> 下面是说明我们公司里欺骗是怎样发生的一些具体事例。
>
> 截止日期快要到了，我们都在加班加点。预算似乎并不是问题，当我问自己每天可以赚到多少钱时，我的老板（一位中层项目经理）告诉我，用我待在办公室的所有小时数减去2个小时就是我的计费工时。其中，1个小时是吃午饭的时间，另外1个小时是吃晚饭的时间。我说在别人接手我的工作时，我也休息了。她说，那些时间有利于大脑健康休息，而休息有助于办事效率的提高。
>
> 跟我同办公室的一位好朋友坚决拒绝多付的工时费，因此，他的整体收费额大致比别人少了20%。我非常钦佩他的诚实，但当公司裁员时，他是第一个被解雇的。这个消息向我们其他人传达了什么信息呢？
>
> 某人将他为某个项目等待邮件的时间都算成工时，无论他是否接到任务。他说，他这是在“待命”。
>
> 还有一个人通常在家中工作，看起来工时也挺长。但当他坐在办公室里时，似乎没有任何事情可做。
>
> 这样的例子数不胜数。我无疑也这么做了，但在看清这个问题后，我很想去修正它。您有什么建议吗？如果您处在我的位置又将怎么做呢？
>
> 乔纳

不幸的是，乔纳留意到的这个问题非常普遍，是我们反思自身道德水平造成的直接结果。我们还可以换一种思维方式来思考该问题：一天早上，我发现有人打破

了我的车窗，偷走了我的便携式全球定位导航仪。当然，我非常恼怒，但考虑到这个导航仪的经济价值对我未来财务状况的影响，我认为这次偷盗事件影响甚微。另外，相较于多年以来我的律师、股票经纪人、共同基金经理，以及保险代理人等通过少量多次收费和增加隐性费用等方法可能从我（以及我们所有人）身上榨取的利益，导航仪被偷的损失也就不值一提了。这种多次收费的单次行为不会对我的财务状况有多大的影响，但将所有这些行为造成的经济损失相加的话，就够买几台导航仪了。同时，我认为那些虚报工时的白领不会像偷走我的导航仪的人那样认为自己犯了罪，他们依然会将自己视作道德高尚的人，因为他们所作所为的影响相对较小。而且最主要的是，这离直接从我的口袋里拿钱还远着呢。

值得庆幸的是，若我们明白“离直接诈骗金钱还有一步或几步之遥时，我们的欺骗程度会增加”这一理论，我们就能试着弄清自身行为及这些行为将对他人产生的影响，同时，我们可以努力缩短我们的行为与金钱之间的距离。通过这些步骤，我们就会对自身行为的影响有更为深刻的认识，有了这些认识，诚实度就会增加。

从锁匠那里学到的

不久以前，一个名叫皮特的学生给我讲了一则故事。这则故事反映出生活中不诚实行为的真实情况。

一天，皮特把自己锁在了家门外。于是，他打电话寻找开锁匠，颇费了一番周折才找到城里面一位有名的开锁匠。最后，这位开锁匠终于到了，很快就撬开了锁。

皮特告诉我：“这个人竟然轻而易举地就撬开了锁，而且速度非常快，我都看呆了。”接着，他又谈到了自己那天从锁匠那里学来的道理。

看到皮特惊讶的表情，开锁匠回应道，锁只防君子不防小人。皮特说：“有1%的人永远是诚实的，他们绝不会偷盗；还有1%的人永远都是不诚实的，他们总会想方设法撬开你的锁，偷走你的电视机。其余的人在正常情况下是不会偷盗的，但如果他们受到的诱惑足够大，也会变得不诚实。锁防的并不是小偷，因为如果小偷真的想侵入你的房子，有锁他们也能做到。锁真正防的是那些大多数时候诚实，但有可能会在你的门没有上锁的情况下产生偷盗行为的人。”

我仔细想了想皮特转述的话，觉得这个开锁匠也许是对的。并非这98%的人都是不道德的，他们也不是逮住机会就会行骗的人，他们可能只是需要监督以保证自己不走歪路。

如何降低人们的不诚实行为

既然已经明白了经验系数的运作及普及原理。下一步，我们将要弄清经验系数是否能减少，从而使人们的欺骗行为也越来越少。这个想法同样也是由一则小笑话引起的：

> 一天，一个神情很沮丧的人见了他的拉比，并对这位拉比说："拉比，你肯定想不到是什么事发生在我身上了！上周，有人竟在犹太教堂偷走了我的自行车！"
>
> 拉比也为此感到不安，思考片刻后，他提出了一个方案："下周集会时，你坐到前排，在我们背诵《十诫》时，你转过身看看那些坐在你身后的人。当我们背到'不可偷盗'时，看看谁不敢和你对视，那个人就是偷你自行车的人。"拉比对自己的建议颇为得意，那位失主对此也极为满意。
>
> 下一次仪式过后，拉比很想知道他的建议是否起作用了，于是，在教堂的门口等着那个自行车被偷的人，问他："怎么样？我的办法起作用了吗？"
>
> 那人答道："简直就像魔法一样，当说到'不可奸淫'的时候，我立刻就回忆起自己将自行车停在了哪里。"

这则小笑话说明，我们的记忆和对道德准则（例如《十诫》）的认识，可能对我们看待自身行为的方式有一定的影响。

受这个笑话背后所蕴含的道理启发，我、妮娜和昂在加州大学洛杉矶分校做了一次实验。我们将450位参与者分成两个组，要求第一组参与者背诵《十诫》，并诱使他们在矩阵任务中作弊；要求第二组的参与者在做矩阵任务之前先回忆他们在高中读过的10本书。第二组的矩阵任务要求依然宽松，参与者同样有机会作弊。在第二组中，我们发现了典型的欺骗，虽然很普遍，但程度不高。而背诵《十诫》的那组中，我们没有发现参与者有任何欺骗行为，虽然该组成员没有一个可以完整地背出《十诫》。

这个实验的结果十分有趣，表明了只回忆道德标准似乎就能提高道德行为。在另一次验证这个结果的实验中，我们找到了一组自称是无神论者的参与者。在这些参与者手按《圣经》发誓以后，我们向他们提供了谎报矩阵数的机会。这些无神论者会怎么做呢？结果表明，他们并没有偏离这条笔直且狭窄的道路。

不翼而飞的厕纸

几年前，我收到了一封信，写信人是一位名叫朗达的女孩，她是加州大学伯克利分校的学生。在信中，她告诉了我她在居所碰到的一个问题，以及自己是怎么通过道德的力量解决了这个问题。

朗达和几个人一起在校外合租了一套房子，之前这几个人彼此都不认识。每周打扫卫生的人都会在两间洗手间里留下几卷厕纸，然而每到周一洗手间就会没纸。这是一个典型的公地悲剧：因为一些人拿走了较多的厕纸，所以公共资源对于大家来说就受到了破坏。

朗达在我的博客上看到了《十诫》的相关实验以后，便在公寓里的一间洗手间里贴了一张纸条，要求大家不要随意带走厕纸，因为厕纸是公共物品。结果令她非常满意，几个小时以后，一卷厕纸重新出现在洗手间里，第二天，又出现了一卷

厕纸。然而，在另一间没有纸条的洗手间里，直到下个周末打扫卫生的人来之前，仍然一直不见厕纸。

这个小实验表明，一个小提醒就能非常有效地帮助我们保持自己的道德标准。在这个例子中，这个小提醒就是那张小纸条。

这些提醒人们注意自身道德的实验表明，如果能受到道德标准的约束，我们欺骗的意愿和倾向就可能得到消减。但是，尽管将《十诫》和《圣经》用作诚信建设的机制可能会有用，但把宗教教义大范围地引入社会，以减少欺骗程度却不是很实际（更不用提这样做会违背政教分离的原则）。所以，我们便开始考虑用更普遍、更实际、更安全的方法来减少经验系数，许多大学施行的诚信制度便成为我们研究的对象。

为了研究诚信制度是否起到了作用，我们找来麻省理工学院和耶鲁大学的学生作为实验参与者。一半的学生在矩阵任务开始前签下“不作弊”声明，在实验中我们为其中1/2的学生提供了可以作弊的机会。

此次实验中的“不作弊”声明是这样的：“我明白在做这个实验时，必须遵循麻省理工学院和耶鲁大学的诚信制度。”那些没有签下“不作弊”声明的学生或多或少都作弊了，但签下声明的学生没有任何作弊行为。尽管事实上，这两所学校都没有建立诚信制度（这与自称是无神论者的受试者把手放在《圣经》上发誓的效果相似）。

我们发现即使在没有建立诚信制度的大学中，诚信制度依然是起作用的。那么，在那些建立了完善的诚信制度的大学，情况又会如何呢？这些大学的学生是否始终都很少作弊呢？还是只有在签下诚信声明后，才会降低撒谎频率？非常幸运地，我们在普林斯顿大学高等研究院待了一段时间，这个学院正是测试以上问题的理想之地。

普林斯顿大学自1893年起就建立起严格的信誉体系，每年刚入校的新生都会收到《诚信制度章程》，以及一封由诚信委员会发出的关于信誉体系的信。在被正式录取之前，他们必须在诚信协议上签字。入学后的第一个星期，新生还必须去听一些关于“诚信制度的重要性”的讲座。讲座过后，普林斯顿大学的新生还要以宿舍为单位，就信誉体系的相关话题进行讨论。这些似乎还不够，该校的一个名为“三角俱乐部”的音乐社团，还会为新生演奏《诚信制度之歌》。

在接下来的日子里，学校还会不断提醒学生诚信制度的重要性：学生需要为自己提交的每篇论文签署诚信协议。（“这篇论文符合学校的规章，是完全由我本人独立完成的。”）他们还需为每一场考试、测试或小测验签下一份诚信协议。（“我保证，我不会在考试中违反诚信制度。”）另外，这些学生每年还会收到两封来自诚信委员会的提醒信。

为了弄清普林斯顿大学的道德“速成班”是否对学生有长远的影响，在新生的道德培养结束后，我等了两周的时间才让他们参加具有作弊条件的矩阵实验，而且为他们制造的作弊机会与麻省理工学院以及耶鲁大学的情况相同（这两所学校都没有诚信制度，也没有长达一周的关于学术诚信的课程）。这些来自普林斯顿大学，受道德“速成班”培训过的学生，会在矩阵任务中表现得更加诚实吗？

令人沮丧的是，普林斯顿大学的这些受试者并没有比其他学生更诚实。但在我们要求这些受试者签署诚信声明后，他们就没有任何作弊行为了（麻省理工学院和耶鲁大学的学生同样如此）。然而，若没有签署诚信声明，他们就和麻省理工学院及耶鲁大学两所学校的学生的作弊程度相差无几。似乎，道德“速成班”、道德宣

传以及现有的诚信制度对普林斯顿大学的学生并没有产生深远的影响。

这样的结果虽令人郁闷，但也有其积极的一面。令人郁闷的原因是，仅仅通过改变我们的行为就想使我们的道德更加高尚似乎很难，单纯依靠道德“速成班”是远远不够的（我怀疑在企业、大学和商学院里开展的道德培训同样不会有效）。从更广泛的意义来说，这些结果表明试图改变长期形成的道德观是一项挑战。

积极的一面是，只要有道德标准的提醒，我们就会表现得更诚实。而且，我们还发现，签署诚信声明的方法在需要付出具体代价（如在普林斯顿大学，作弊者可能被开除）和没有具体代价的情况下都会起作用（如在麻省理工学院和耶鲁大学，作弊者没有受到处罚的规定）。值得庆幸的是，人们都想要成为诚实的人，这也意味着，在我们容易受到诱惑而发生欺骗行为时，被提醒注意道德事项可能是个明智的做法。 [3]

中田纳西州立大学的一位教授对该校工商管理学院学生的作弊行为忍无可忍，决定拟定一份更为严格的诚信规章来减少作弊现象。该教授名为托马斯·邓，他从我们关于《十诫》及其对诚信影响的实验中得到了启发，要求他的学生在考试之前签署一份诚信声明，保证自己不会在考试中作弊。这份声明中还写道：他们若是作弊，“就会悔恨终身，死后下地狱”。

这些不相信地狱，也不认为自己会下地狱的学生对这种说法非常气愤。因为这次尝试，邓也备受热议（他最终不得不撤回新的诚信声明，还是沿用了原来那份与地狱无关的声明）。

即便签署诚信声明的影响不持久，但其对学生的影响力还是很大的。学生的愤怒正说明这种类型的声明可能会产生的巨大效力。这些未来的商人肯定感受到了作弊代价的昂贵，否则，他们也不会如此在意。假设你也需要签这样一份保证，签下它时你会感到安心吗？签下这份保证会影响到你的行为吗？如果是在填写费用报表之前签这样的保证，你会怎么做呢？

教义的提醒

宗教学者注意到用宗教符号作为增加诚信这一方法的可能性。《犹太法典》中就记载了这样一个故事：一名宗教教徒非常渴望性，然后决定去嫖妓。当然，他的宗教信仰绝不会宽恕他的这种做法，但他对性的需求又十分迫切。和妓女独处一室后，他开始脱衣服，在脱衬衫时，他看到了自己身穿的有4个节边的流苏内衣。看见流苏内衣后，他就联想到犹太教的戒条，于是快速地转过身去，离开了房间，没有做出违反其宗教准则的行为。

签名的位置不同，谎报信息的程度也不同

用诚信制度来抑制大学的作弊现象似乎可取，但这样的提醒对其他类型的作弊行为或非学术环境下的作弊行为也能起到作用吗？这些提醒可以防止人们在税务申报和保险理赔时说谎吗？这便是丽莎·舒（哈佛大学管理学博士）、妮娜·马萨尔、弗朗西斯卡·吉诺（哈佛大学教授）和我打算测试的问题。

我们重新设计了标准的矩阵实验，使它看起来与税务报告相似。在参与者完成矩阵任务并粉碎答卷后，我们要求他们在一张以基本报税单1040EZ为模板制成的表格上写下自己正确解决的问题数。为了使参与者更加相信他们是在完成一份真正的税务表格，表格清楚地注明将以20%的税率对其收入进行征税。在表格的第一部分，我们要求参与者报告他们的"收入"（即他们正确解决的矩阵问题数）。表格还包含了差旅费，即参与者每旅行一分钟，就可以得到10美分的差旅费（最长报销时间为2个小时，即最高报销金额为12美元）。此外，表格还有一项交通的直接成本（最高报销金额为12美元），这个部分的报酬是免税收入（与公费相似）。接着，参与者需要将他们填写的所有数据相加，得到自己最后的净收入。

这个实验有两个条件：第一种条件下，参与者填完整张表格后再签名字（填写官方表格的典型做法）。在此条件下，签名只相当于对表格信息进行确认。第二种条件下，参与者先在表格顶部签名，然后再填写表格，这相当于我们所谓的"道德提示"条件。

我们发现，在表格底部签名条件下的参与者谎报了4个矩阵问题。那么在表格顶部签名的参与者，情况又怎样呢？当签名起到了道德提醒的作用时，参与者只谎报了一个矩阵问题。我不确定你对"只"谎报了一个矩阵问题有何想法，因为毕竟他们还是说谎了。但是，考虑到这两个条件唯一的区别只是签名的位置不同，我还是觉得这个结果显示出这是减少欺骗行为的可行性方法。

我们设计的那份税务表，还让我们看到了参与者对于差旅费的申报情况。现在，我们并不知道参与者实际的旅行时间，但考虑到这些参与者是随机选出来的，我们就可以假设两种条件下参与者的旅行时间应该是基本一致的。通过对比表格，我们就能看出，在哪个条件下参与者申请的差旅费更高。我们得出的结果为差旅费的申报情况与谎报的矩阵数呈现同一模式：平均下来，在表格底部签名条件下的参与者称自己的差旅费为9.62美元，而在道德提醒（在表格顶部签名）条件下的参与者称自己的差旅费为5.27美元。

从我们得到的证据可知，在某种保证上签名后，人们会变得更诚实（至少会暂时变得诚实）。我们联系了美国国税局，推测他们听说有提高税收的方法会很高兴。与美国国税局工作人员的交谈如下：

> 我：纳税人在把所有数据都填入表格后，再想不作弊的事情已经晚了。没有人会说："噢，原来我还需要在这上面签名呀！那我按实情重新填写吧。"您懂我的意思吧，如果人们在填写数据之前签名，他们就会更诚实一些。您需要的就是将签名设置在表头，这个签名可以起到警示作用，提醒大家不要说谎。
>
> 美国国税局：这个说法很有趣。但在表头签名是不合法的，签名的作用是确认所填信息的正确性。
>
> 我：那让人们签两次名，怎么样？一次在表头签，一次在最后签？这样的话，表头的签名可起到担保的作用——时刻唤起人们的爱国热情，让其想到

道德模范、母亲、国旗，以及家里做的苹果派，而页尾的签名就起到确认的作用。

美国国税局：嗯，但这样做可能会使人困惑。

我：您最近见过免税代码或税务表吗？

美国国税局：（无回应）。

我：您看这样做怎么样，先在税务表的第一栏询问纳税人是否愿意为反腐败行动捐赠25美元。无论他们是否愿意，这个问题都会迫使他们仔细考虑诚实问题以及这一品质对于社会的重要性！如果纳税人为反腐败行动捐了钱，这就说明他们不仅表明了想法，还将想法付诸了实际行动——捐了钱。现在，他们也许更有可能遵循自己内心的想法。

美国国税局：（仍然毫无回应）。

我：这样做可能还有一个好处，你可以在不想捐钱的纳税人的表格上做上标记，然后查一下他们的账目！

美国国税局：您真的要和我讨论审计问题吗？[4]

虽然美国国税局的回应比较冷淡，但我们没有因此灰心，还是继续寻找机会去测试“先签名”的想法。在联系到一家大型保险公司之后，我们最终取得了成功。这家公司再次确认了我们已经证实的理论，即多数人都作弊了，只不过作弊的程度不严重。他们说只有少数人会犯罪大恶极的错误（例如纵火、伪造抢劫等），多数遭受财产损失的人都惯于将自己的损失夸大10%~15%：被偷的电视机只有32英寸，却谎报有40英寸；丢失的项链只有18K金，却谎报有22K金，这样的例子还有很多。

我去了这家保险公司的总部，并和该公司的几位领导一起试着想出一些方法来减少保险理赔中的欺骗现象。我们提出许多设想。例如，让索赔者用具体的词汇申报损失，并提供更为详细的细节（何时何地买的这个物品），这能够提升他们的道德感吗？或者，如果一对夫妇的房子被一场洪水冲毁，他们申报理赔时就必须与“损失的物品有哪些”这一问题的答案一致，此时这对夫妇的道德感会提升吗？我们会在本书的第8章和第9章中看到，这个想法可能会产生事与愿违的结果。另外，在填写保险理赔申请时播放宗教音乐会有效吗？要求人们在申报表格的表头签名，甚至在每个申报理赔的物品旁签名又会怎样呢？

大公司常会把方案提交给律师审查，这家保险公司也不例外。6个月之后，我们终于等来了律师的回复。他们不愿意尝试我们提供的任何一种方法。

几天以后，这家保险公司的联系人给我打了电话，为公司没能尝试我们提出的方案表示歉意，他还告诉我，我们可以使用公司里相对不重要的汽车保险理赔表格来做实验。人们需要在该表格上写下自己所驾驶的汽车目前的里程数，以便保险公司计算前一年该车行驶的总里程数。为了少缴纳一些保险费，人们（我认为许多人都会这样做）自然会说谎，他们报的里程数要低于实际行驶的里程数。

保险公司给了我们20 000张表格，用于测试表头签名与表格底部签名是否有差别。我们在1/2的表格上打印上了“我保证所填信息属实”的声明，并将签名的横线设定在页面的底部。而另外1/2的表格上的声明和签名，则被我们移到了表头。除此以外，这两种表格并无任何差异。我们将这些表格寄给20 000名顾客。一段时间后，我们收到了寄回的表格，并比较了在这两种形式的表格中，人们报告的车

辆已行驶的里程数。我们发现了什么呢？

当我们对前一年汽车的行驶里程数进行估算时，先签名的人说他们平均行驶了42 003公里，而后签名的人说他们平均行驶了38 141公里——竟然相差3 862公里。现在，我们并不知道先签名的人的车辆的真实里程，所以也就无从知道他们是否绝对诚实，但我们可以确定，就算他们撒谎，其程度也是较轻的。更值得一提的是，该实验中欺骗现象降低的程度（大约是15%）与我们在实验室做实验时计算出的百分比是相似的。

这些实验结果表明，我们通常认为签名只是一种确认信息的方法（当然，签名的确可以达到这个目的），现在我们还看到设定在表头的签名还有道德提醒的作用。

公司比个人更不理性！

许多人都认为，虽然人们的行为可能时常会不理智，但由专业人士经营、拥有董事会和投资者的大型商业企业的运营方式通常都是理性的。我从未认同过这样的观点，而且越与公司接触，我越发觉得公司比个人更不理性（且越确定那些认为公司是理性的人，应该没有参加过董事会）。

如果我们向保险公司证明我们能提高客户在报告其车辆行驶里程时的诚实程度，你认为会发生什么呢？你认为这家公司会急切地想要改变原来的做法吗？他们并不会这么做。或者你觉得会有人邀请（或者是请求）我们去做实验，以解决更重要的谎报财险理赔金额的问题吗？（据估计，这个问题可能会使保险行业每年损失240亿美元。）你已经猜到答案了吧？没有一个人联系我们。

错误的教训

当我向别人提问怎样才能降低社会犯罪率时，他们通常给出的建议是增加街上的警力和加大对违法者的惩罚。当我问各大企业的执行总裁如何解决内部盗窃、欺诈、谎报报销款及蓄意伤害（员工对老板做的一些损人不利己的事）等问题时，他们通常的回答则是加强监管和施行零容忍政策。政府在打击腐败或制定相关规定来鼓励诚实的行为时，也总是通过努力提高透明度（也叫“阳光政策”）来医治社会弊病。当然，很少有证据显示这些解决方案是可行的。

相反，本书描述的这些实验表明，人们在受到诱惑时只需回想那些道德标准就能创造奇迹，就会减少不诚实行为且从根本上遏制这种做法。即使某些特殊的道德准则并不属于我们的个人信仰体系，这种方法仍然会起作用。实际上，相比其他方法来说，道德提醒更容易使人变得诚实，至少在短期内是这样的。如果你的会计师让你在申报纳税之前先签订一份诚信声明，或是你的保险代理人让你在陈述自己家具被淹的真实情况之前发誓，漏税以及保险诈骗的现象可能就会大大减少。 [5]

我们应该怎样理解以上言论呢？首先，我们应该认识到引发欺骗行为的大多不是理性犯罪的简单模式，而是某人的经验系数。经验系数表明，如果想减少犯罪，我们需要找到一个能规范自身行为的方法。当我们使私欲合理化的能力增强时，经验系数会随之增大，从而对自身的错误和欺骗行为更加纵容。反过来看也是如此：当我们使自身行为合理化的能力降低时，经验系数会随之减少，我们也就更加不能容忍自身的错误和欺骗行为。当你以这个角度来考虑世界上的不良行为时（从银行业务到股票期权回溯，从贷款和抵押贷款的违约到偷税漏税），你会发现诚实与不诚实的行为，远比理性的计算复杂得多。

当然，这也就意味着，想要理解欺骗所包含的机制是个很复杂的问题，抑制欺骗行为并不容易。发现诚实与不诚实间错综复杂的关系，将会是一场令人更加兴奋的探险。

[1] x 代表参与者声称自己正确解决的矩阵问题数。

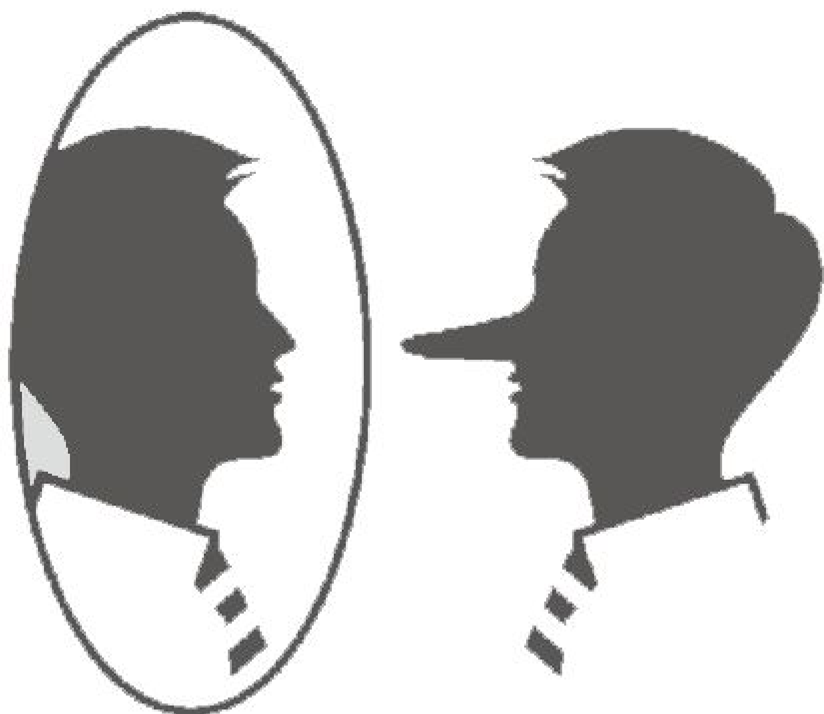
[2] y 代表完成x 个矩阵问题所对应的金额数。

[3] 关于道德提醒的一个重要问题：随着时间的推移，人们是否会习惯于签署这样的诚信声明，且这种时常的提醒是否会失去效果。这也是我认为人们应该写下自己的诚信声明的原因，这样的话，人们在签名时就会考虑道德的问题，也会按道德标准行事。

[4] 几年后，我被美国国税局查了账目，审计的过程很长且令人痛苦，但同时也是一次有趣的经历。我不认为那次审计与这次对话有关。

[5] 我认为，对于那些非常不喜欢政府或保险公司的人来说，上述方法依然有效，尽管效果可能会被稍微减弱，我们以后可以对其做些测试。

第3章 对自己的动机视而不见



在美国，所得税制造的骗子要比高尔夫球制造的更多。

威尔·罗杰斯

在《重返荣耀》这部电影中，有这样一个情节：马特·达蒙饰演的兰纳福·朱诺试图在高尔夫球赛中反败为胜，但他犯了一个严重的错误，导致球落入树林中。将球拿回球场后，他动了球旁边的一截树枝以清除障碍，但就在他移动树枝时，球也略有移动。根据高尔夫球规则，这个移动应被视为一次击球。比赛进行至此，朱诺已经处于领先地位，如果不顾这条规则，他就能赢得比赛，重返荣耀。他年轻的助理哭着求他忽略球的移动，并说："这只是一次意外而已，而且这条规则本来就很可笑！再说了，不会有人知道这件事的。"朱诺严肃地答道："但我知道，你也知道。"

即便是朱诺的对手也认为球可能只是滚动了一点儿，之后又回到了原来的位置，或是光线使朱诺有了球被移动的错觉，但朱诺坚持球确有滚动。因此，比赛以平

局结束。

这个情节是根据1925年美国高尔夫球公开赛的真实事件改编的。高尔夫球手鲍比·琼斯在准备击球时注意到，他的球略微有些移动。虽然没有人看见，也不会有人知道，但他还是称自己已经击了一球，随后，他输掉了这场比赛。当人们知道了是怎么一回事之后，记者蜂拥而至。琼斯要求记者不要报道这件事，并说："你们还不如表扬我没去偷银行呢。"直到今天，这个体现诚实这一高贵品质的传奇时刻，仍被高尔夫球爱好者们津津乐道。

我想，无论是在电影中还是现实中，这个情景都体现了高尔夫球手的职业操守，它展现了一个人与自我的对抗，展现了他的技能和品质。正是因为高尔夫球这种要求球员自立自强、自我监督及恪守高道德标准的特点，因此人们常用高尔夫球来比喻商业道德（更不用说有很多商人在高尔夫球场花大量时间）。与其他运动不同，高尔夫球没有裁判或评委来确认运动员是否遵守了规则，或在有争议的情况下做出判决。高尔夫球手就像商人那样，必须决定哪种做法是可以接受的，哪种做法是不被接受的。一般情况下，没人监督或检查高尔夫球手或商人的行为表现，他们必须自己抉择哪些是自己应该做的，哪些不是。实际上，高尔夫球有3条基本规则：球在哪儿就从哪儿打，站在哪个球场就在哪个球场打，如果两条规则都做到，那就请做到公平比赛。然而，大家也都知道"公平"很难定义。毕竟许多人可能都认为，不将树枝的移动造成的球的意外移动或无关紧要的移动计入成绩才是"公平的"，而因为球的意外移动受到惩罚反而看似非常不公。

尽管高尔夫球手称这项运动是高贵的，但似乎许多人对这项运动的看法都和威尔·罗杰斯一样：这是一项可能使人们沦为骗子的运动。如果你停下来思考一下的话，这个说法就不会令你太过惊讶。打高尔夫球时，球手需要使球越过充满障碍的一大段距离，掉入很小的洞里。换句话说，这是一项难度极大而又令人沮丧的运动。因此在我们评判自身表现时，就不会那么严格地遵守这些规则。

所以在对不诚实现象进行更进一步的探索研究时，我们将实验对象设定为美国国内的部分高尔夫球运动员。2009年，斯科特·麦肯兹（当时他还是杜克大学的一名本科生）与我一起做了一项研究。研究中，我们向数千名高尔夫球手提出一系列问题，问题主要涉及他们是如何比赛的，最重要的是，他们是如何欺骗大家的。我们给这些高尔夫球手设置了一个无人监督的场景（高尔夫球赛中通常也是如此），他们还可以自己选择是否要遵从规则，即使不守规则也不会有负面结果。在某家经营高尔夫球场的公司的帮助下，我们给美国各地的高尔夫球手发送了邮件，邀请他们参与有关高尔夫球的调查，并许诺有机会获得各式高档的高尔夫球具。大约有12 000名高尔夫球手回应了我们的邀请，下面是我们从这项研究中了解到的信息。

高尔夫球选手更可能以哪种方式移动球去作弊？

我们问这些实验参与者："设想水平一般的高尔夫球手挥杆击球时，意识到如果球的位置与原位置偏离约10厘米，就会有很大的优势。你认为这些高尔夫球手将球移动10厘米的可能性有多大？"

我们用3种不同的方式将这个问题呈现给参与者，每一种方式都描述了改变球的不利位置的方法（顺便说一下，在高尔夫球术语中，球的位置被称作"lie"，这真是一个奇妙的巧合）。你认为水平一般的高尔夫球手会以什么方式将球移动约10厘米呢？（1）用球杆；（2）用鞋；（3）将球拾起，放在距离原位置10厘米的地方。

设计"移动球"这个问题的目的在于，探究人们在打高尔夫球时是否会符合我们先前实验的结果：人们与欺骗行为之间的距离会影响他们欺骗的程度。如果距离与前文中讨论过的代币实验（见第2章）中代币起到的作用一样，我们就可以预测：用手直接移动球时，对欺骗的容忍度是最低的；用鞋移动球时，会使欺骗容忍度升高；而距离最远，即用能使人与球不直接接触的器具（高尔夫球杆）来移动球时，对欺骗的容忍度是最高的。

这个实验的结果与我们此前的实验结果一样，即人们打高尔夫球时的欺骗行为直接受到这一行为与其自身之间心理距离的影响。我们与不诚实行为之间相距越远，欺骗行为就越容易发生。该实验的调查对象认为，用球杆移动球是最容易的，普通水平的高尔夫球手在这种情况下用球杆移动球的概率高达23%，其次是用脚移动球（14%的概率），最后是从道德上来说是最为困难的方法，即将球拾起，再移动其位置（10%的概率）。

这些结果表明，如果将球拾起再重新放置，我们就无法忽略这个动作的目的和意图，因此也会觉得我们做了些不道德的事。用脚移动球这个行为虽然与我们自身有一些距离，毕竟我们是用脚移动了球。然而，用球杆轻轻击球时（尤其是随意打，打得不准确时），我们就能相对容易地为自己辩护。我们可以对自己说："球最终停在哪里也许就看运气了。"如此一来，我们很有可能就原谅自己了。

何时会用“穆里甘”

据说，在20世纪20年代，一位名叫戴维·穆里甘的高尔夫球手在蒙特利尔的一个乡间俱乐部打球。一天，他的状态很糟，对自己击出的球也很不满意。于是，他将球重新放在球座上，又试了一次。根据这个故事，他将附加的一击称为“校正击”，而他的伙伴认为“穆里甘”这个名字更好一些。自此以后，穆里甘就成为高尔夫球运动中“重新发球”的官方术语。

如今，如果某位高尔夫球手的一击非常糟糕，他可能就会将其视为穆里甘，把球放回原来的位置继续击球，仿佛刚才的一击没有发生。（我的一个朋友就将其丈夫的前妻称作穆里甘）。严格来讲，穆里甘是不允许出现的，但在友谊赛中，参赛者有时会提前约定是否可以使用穆里甘。当然，即使在穆里甘不符合规则或不被认可的情况下，高尔夫球手仍然会时不时击出这样的球。而这些不符合规则的穆里甘，就是我们下一组问题关注的焦点。

我们问实验参与者，高尔夫球手在不被其他球员发现的情况下，使用不符合规则的穆里甘的可能性有多大。在这个问题的一个版本中，我们问参与者中的某个人在打第一杆后，使用不符合规则的穆里甘的可能性有多大。在这个问题的另一个版本中，我们问参与者中的某个人在打第9杆后，使用穆里甘的可能性有多大。

明确地说，针对这两种行为的规则并无不同之处：两种行为都是被禁止的。同时，与打第9杆时相比，似乎在打第一杆时我们更容易将穆里甘合理化。如果打第一杆后就重来，你可以装作“现在，我正式开始比赛了，从此刻起，我打的每一杆都会计分”。但如果你在打第9杆，你就不可能装作比赛还没开始。这意味着，如果你使用穆里甘，你就要承认自己确实是少算了一次击球。

基于从其他实验中得到的关于自我辩解的知识，我们对这次实验的结果做了预测。我们发现此次实验中人们使用穆里甘的意愿在不同的时间会有很大不同。我们的实验参与者预测到，40%的高尔夫球手会在打第一杆时使用穆里甘，而15%的高尔夫球手会在打第9杆时使用穆里甘。

现实的“灰色地带”

在第三组问题中，我们要求高尔夫球手想象他们要向5杆洞（水平较高的选手击球5次就可进的洞）击6次球。这个问题有两个版本的假设，其中一个版本是，普通水平的球手是否会在他的记分卡上写下“5”，而不是“6”。另一个版本是，普通水平的高尔夫球手正确记录其杆数，但在累计杆数时，却将6算成了5，通过错误的累计得到了同样的高分。这两者的可能性分别多大。

我们想要知道，高尔夫球手是否认为写下错误的杆数属于比较正当的做法，因为一旦写下杆数，就很难再有理由为其错误累计（这类似于重新放置球的行为）寻找托词。毕竟，对杆数进行错误累计是明显而又刻意的欺骗行为，很难将其合理化，这就是我们发现的现象。参与实验的高尔夫球手预测，在这种情况下，15%的高尔夫球手可能会写下比实际表现好的杆数，而少数人（5%）可能会错误地累计他们的杆数。

伟大的高尔夫球手阿诺德·帕尔默曾经说过：“我有个小技巧，这个技巧可以帮助任何人在高尔夫球赛中少算5杆，这个技巧被称作橡皮擦。”然而，似乎大多数高尔夫球手不愿意采用这样的技巧，而在一开始就写下错误的杆数，至少他们可以更安心地进行欺骗。于是，我们又回到了“如果一棵树倒在森林里”这个老生常谈的问题——如果一个高尔夫球手在5杆洞击了6次球，他的杆数没有被记录，也没有人旁观，那他的杆数应该是6还是5呢？

以这种方式谎报杆数的做法与名为“薛定谔的猫”这一典型的思维实验，有很多相同之处。埃尔文·薛定谔是奥地利的物理学家，1935年，他描述了以下情景：一只猫被密封在铁盒中，盒中还有一个可能会衰变，也可能不会衰变的放射性核素。一旦原子核发生衰变，就会引发一连串的效应，最终导致这只猫死亡。但若其没有发生衰变，猫就不会死。在薛定谔的设定下，只要盒子没有被打开，猫的生死就不详：我们既不能说它活着，也不能说它死了。薛定谔的这番描述意在批判量子力学无法描述客观事实，只能解决概率问题。现在，先不考虑物理学的哲学思辨，我们在思考高尔夫球的计分问题时，也能从“薛定谔的猫”的实验中获得一定的启示。高尔夫球中的杆数很像薛定谔实验中那只生死未卜的猫：杆数在未被记录的情况下，是不以任何形式存在的。杆数只有被写下后，它才能成为“客观事实”。

你可能会疑惑为什么我们要问参与者关于“普通水平的高尔夫球手会如何做”这样的问题，而不是问他们自己在球场上的表现。原因在于，我们认为高尔夫球手会与大多数人一样，在被直接问到自身是否会有不诚实的行为时很可能会撒谎。通过询问他们对其他人行为的预测，我们希望他们可以更容易地说出真相，而不会产生承认自己做了坏事的感觉。 [1]

尽管如此，我们还是想研究一下，哪些不诚实的行为是高尔夫球手愿意承认自己有过的。我们发现尽管许多“其他高尔夫球手”说了谎，但参与我们实验的这些高尔夫球手却像天使一样：当我们问到其自身行为时，他们承认自己有8%的概率会用球杆移动球以改善球的位置，用脚移动球的情况更少一些（有4%的概率），而将球拾起又重新放置的概率只有2.5%。现在，8%、4%和2.5%似乎看起来仍是较大的数值（特别在知道一个高尔夫球场有18个洞，且有很多不同的作弊方法后），但与“其他高尔夫球手”的小动作相比，这些数值就显得微不足道了。

我们在高尔夫球手关于穆里甘和计分问题的回答中，发现了相似的差异。我们的参与者说他们只有18%的概率会在打第一杆后使用穆里甘，而在打第9杆后，只有4%的概率会这样做。他们还说自己只有4%的概率会谎报分数，且仅有1%的概率会有意错误地累计分数。

表3–1是对实验结果的总结：

表**3–1** 高尔夫球选手在不同情景下做出不诚实行为的概率

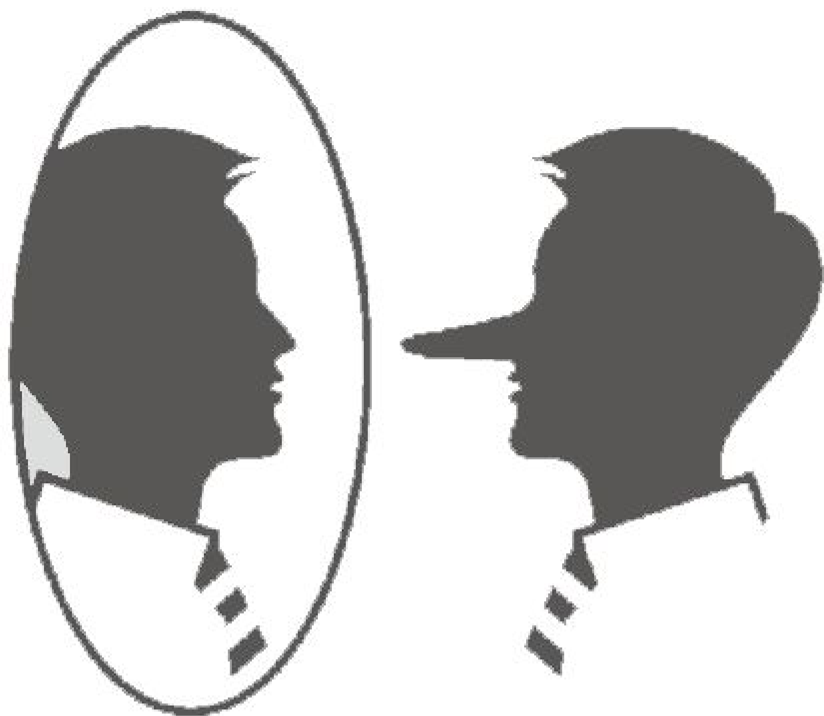
问题类型	问题	产生不诚实行为的概率	
		其他高尔夫球手	自己
移动球	通过球杆	23%	8%
	用脚踢	14%	4%
	拾起来	10%	2.5%
穆里甘	在打第1杆后	40%	18%
	在打第9杆后	15%	4%
计分	写错	15%	4%
	累计错	5%	1%

我不确定你会怎样理解这些不同，但在我看来，高尔夫球手不仅在打高尔夫球时会欺骗众人，他们还会用撒谎来掩饰自己的不诚实行为。

我们从高尔夫球运动中学到了什么呢？高尔夫球运动中的欺骗似乎与我们在实验室中观察到的欺骗有细微差别。当自身与不诚实行为还有一大段距离时，当举棋不定时，当欺骗更容易被合理化时，高尔夫球手会像地球上的其他人一样容易变得不诚实。另外，高尔夫球手貌似和其他人一样，会做出不诚实的行为，同时认为自己是诚实的。当人们对规则的解释众口不一时，当有“灰色地带”存在时，当人们可以自行评定自身行为时，即使被认为是很公平且值得尊敬的运动，也难以抵御欺骗的诱惑。

[1] 人们在询问尴尬情况下的意见时，往往说不是为了自己问，而是为“朋友”问。

第4章
被动机迷惑的理智



假设你按预约时间去看牙医，你来到牙医诊所和接待员聊了几句，然后便坐下来随手翻阅几本旧杂志，等着接待员叫你。

再假设自你上次去看牙后，你的牙医购置了一台昂贵的新型牙科仪器——计算机辅助设计/制造（CAD/CAM）设备，这台尖端设备用于按个人情况定制与实施牙齿修复手术，如牙冠和牙桥的修复等。该设备的使用需分两步进行。第一步是在屏幕上显示病人牙齿和牙龈的立体图像，以便牙医能根据屏幕上的图像描绘出其牙冠的形状（若是其他修复手术，也可显示相应的图像），这是其计算机辅助设计的功能。这台设备还有计算机辅助制造的功能，即牙医根据所得图像将陶瓷材料塑成牙冠的形状。这台设备虽好，但价格不菲。

现在，我们回头再谈谈你。你刚浏览完一篇关于某位政客婚姻问题的文章，正想接着读一篇关于时尚女郎的报道时，接待员叫了你的名字，告诉你去左手边第二个房间就诊。

你坐在诊室的椅子上，牙科保健师和你闲聊了一会儿，随后他给你做了常规的口腔检查，又给你洗了牙。不一会儿，你的牙医进来了。

牙医也重复了同样的常规检查，边检查你的牙齿边告诉保健师，你的第3颗和第4颗牙齿需要做进一步检查，而且你的第7颗牙齿有裂痕。

“啊？裂痕？”你嘴巴大张着叫起来，右嘴角上还贴着吸管。

牙医停止了检查，把仪器从你的嘴里小心翼翼地抽出来，放到身旁的托盘里，又坐回椅子上。然后开始向你说明情况：“裂痕是牙齿釉质上的小裂纹。不过不用担心，我们有很好的办法来解决这个问题，用CAD/CAM设备给你做个牙冠就可以了。你觉得怎么样？”

你有些犹豫，但牙医向你保证不会有疼痛感，最后你还是同意了这个解决方案，毕竟这些年你一直都找这位牙医看牙。尽管有时他的诊疗令人颇为不满，但总体上你还是觉得不错。

现在，我想说明一点，你牙齿上的裂纹其实非常小，几乎没有任何临床症状，很多人的牙齿上都有这种裂纹，根本不需要担心。但牙医也许不会告诉你这一点。实际上，针对这些裂纹，我们通常没有采取任何措施的必要。

再讲一个从我朋友吉姆那里听来的真实故事吧。吉姆是一家大型牙科公司的前副总裁。几年来，他碰到了不少关于牙科方面的怪事，其中一个关于CAD/CAM的故事尤为可怕。

在CAD/CAM设备刚被引入美国市场的那几年里，美国密苏里州有一位牙医购买了这种设备，自此后，他对牙齿裂痕问题的态度好像与以前大不一样了。吉姆说：“对任何病例，他都想塑个牙冠解决。他对使用这台新设备兴趣十足，所以建议病人都尝试一下这台高科技的CAD/CAM设备，以拥有更灿烂的笑容。”

在这位牙医的众多患者中，有一位年轻的法学院学生，这位学生的牙齿也出现了毫无临床症状的裂纹；牙医一如既往地建议她进行牙冠手术。这位学生同意了医生的建议，因为她已经习惯了听取牙医的建议。你猜后来发生了什么事？因为这次牙冠手术，这位学生的牙齿出现了问题，最后坏死了。她不得不进行牙根管手术。不过，进行完这项手术之后情况更糟了。手术失败了，还需重做，但第二次牙根管手术也失败了。最后，这个女学生别无选择，只得再经受更复杂、更痛苦的手术。最初无害的牙齿裂痕治疗，最终却变成无尽的痛苦并带来重大的经济损失。

从法学院毕业后，这位女学生开始调查这件事，并（惊讶地）发现当初她并不需要进行这个牙冠手术。你可以想象，她并未因为自己的这个发现而感到兴奋，而是心怀恨意地将这位医生告上法庭，并最终赢得了官司。

现在，我们从这个故事中能得出什么结论呢？众所周知，用病态的，有时甚至是破坏性的方式做事的人，不一定就是堕落的人。有的人的意图虽好，却也会因人类自身的某些弱点而处置不当或铸成大错，但他们还是觉得自己很出色，品德端正。大多数牙医的能力和关心他人的品质是不容置疑的，不过，实践证明动机不纯会使最好的专业牙医偏离正轨。

试想，当牙医决定购置一台新设备时，他肯定认为这台设备可以帮助自己更好地给病人看病。但这样做的投资也很大。牙医想用这台设备来提升看病的质量，他也想让病人都来使用这台先进的新设备以收回自己的成本。所以，他总会有意无意地使用这台设备，他确实这样做了，病人最后也得到了新牙冠，尽管这个牙冠有时并非必要。

有一点需要说明：我认为牙医（或者是大多数人）不会通过评估病人的健康和自己的钱包来精确地计算出成本和收益，然后蓄意谋取自己的利益而不顾病人的利益。相反地，我觉得购置了CAD/CAM设备的牙医认为自己既然斥巨资购买了这台设备，就要物尽其用。这一点影响了牙医的专业判断，致使他们以自己的利益为出发点给出建议并做出决策，而不是单纯地为病人着想。

你也许会觉得，提供服务的人将两件不相干的事联系到一起（通常是利益冲突的两件事）的情况并不常见。但事实上，利益冲突在任何情况下，都会对我们的行为产生影响，而且这种影响往往体现在我们的工作和生活中（见图4–1）。

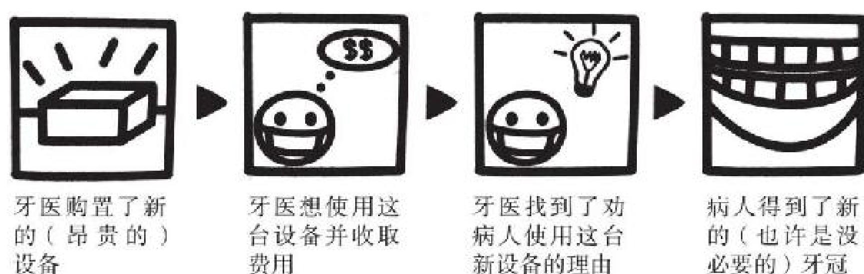


图4–1 利益冲突如何影响牙医

一个古怪的烧伤治疗方案：在脸上刺青

不久前，我碰到了一个相当蹊跷的利益冲突事件。当时我已经25岁了，大概在六七年前受过伤 [1] ，现在需要回医院做个例行检查。在检查的过程中，我碰到了几位医生，他们都重新看了我的病历。后来，我又碰到了烧伤科主任，他看到我似乎很高兴。

他说道：“丹，针对你的病情，我们有个全新的治疗方法。你看，你的胡子又黑又密，刮脸的时候不论你刮得多干净，长胡子的地方总会露出胡子的黑茬。而你右半边的脸上有烧伤的疤痕，不会长胡子也没有胡茬，因此你的脸看上去不对称。”

于是，这位烧伤科主任就在那儿做了一个小型报告，从美学和社会因素的角度向我阐述了对称的重要性。我知道对称对他的重要性，因为几年前，我就听他做过类似的讲解，当时他劝我进行一个复杂又漫长的手术。他说他会在这个手术中取下我的部分头皮，同时还能保证大脑供血，然后对我右侧眉毛的右半边进行整形。（我做了这个时长达12个小时的手术，对结果也算满意。）

这位主任之后又提出了自己的建议：“我们已经在像你这样的有疤痕的脸上进行过手术了，就是文上像胡茬那样的小黑点，而且病人对手术结果都感到很满意。”

我说道：“这听上去挺有意思的，我能和进行过这个手术的病人聊一聊吗？”

他说道：“对不起，你不能那么做，我们要对病人的医疗信息保密。”他拿了些病人的照片给我看，但这些照片展示的并不是病人的整张脸，而是在脸上刺青的部分。的确，有疤痕的部分看上去真的像长了胡茬那样的小黑点。

但接着我又想起一些别的事，便问道：“我要是老了，胡子变白了，这些黑点又该怎么办呢？”

他回答道：“哦，没问题，到那时我们会用激光把刺青的颜色弄浅。”他确信这种方法可行，站起来又说道：“你明天9点再来吧，按往常那样就刮你左半边脸的胡须就行，刮得有多干净按你的喜好。我敢保证，到明天中午的时候，你就会变得更快乐、更具魅力。”

在开车回家的路上以及那天余下的时间里，我都在仔细考虑这个治疗方法的可行性。我还意识到，为了充分发挥这一疗法的效用，我以后不得不用同一种方法刮胡子。第二天一早我就去了烧伤科主任的办公室，告诉他我对这个手术没兴趣。

接下来发生的事是我没有预料到的，这位主任怒气冲冲地说：“你怎么回事？你不想招人喜欢吗？这种不对称的脸给你带来什么奇特的乐趣了吗？女士们会因为可怜你而和你做爱吗？我给你提供了又好又简单的方法来改变你的现状，你为什么就不能心怀感激地接受它呢？”

我说道：“我不知道，我就是对这个方法感到不安。你让我再想想吧。”

你也许很难相信这个主任会如此咄咄逼人、言辞激烈吧？但我可以肯定地告诉你，以上就是他的原话，与他平时对我的态度大相径庭，所以我才对他不留情面的讲话方式感到困惑。事实上，他是个出色且敬业的医生，他对我很好，也总是尽其所能地帮助我。这并不是我第一次拒绝接受治疗，我长年和专业的医学人士接触，有些治疗我是接受的，但有些我并不接受。不过，此前从来没有哪位医生，包括烧伤科主任，想让我因为满心愧疚而接受治疗。

我想知道这到底是怎么回事，于是我就找到了烧伤科的副主任，他更年轻一些，和我的关系也不错。我询问他主任为什么要给我施加压力。

他说道："没错，主任已经劝服两个病人接受这个手术了，但若要在医学类核心期刊上发表科研文章，他还需要再找一个病例。"

这条信息无疑使我明白了我所面临的利益冲突。那位主任确实是位好医生，多年来，我也总能感受到他对我的关怀和呵护。但是，尽管他关心我，但在这件事上，他却无法眼看着其利益会因与我的利益相冲突而丧失。这也表明，人们的世界观一旦受到影响，想要突破这些利益冲突就会很难。

我也有几年在学术期刊上发表文章的经验，现在，我对这位医生的利益冲突有了更深刻的了解（此后还会有更多了解）。当然，我从来没试过强迫任何人在脸上刺青，不过以后可说不准。

互惠心理的秘密

产生利益冲突的另一个普遍原因是，我们生来就会报恩。从根本上说，人类是社会性动物，所以在接受他人的帮助或礼物时，我们往往会有负债感。这种感觉转而会影响我们的世界观，使我们将来更愿意回馈帮助过我们的人。

众多有关恩惠影响的研究中最有趣的一项是由安·哈维、乌利希·柯克、乔治·丹菲尔德和里德·蒙塔古（当时他们都在贝勒医学院）完成的。他们研究的内容是，恩惠是否会影响审美偏好。

当参与者来到贝勒医学院的神经科学实验室时，他们被告知需要评估两家画廊的艺术品，一家画廊名为“第三个月亮”，另一家名为“单身乌尔夫”。参与者被告知参与此次实验将会得到两家画廊提供的丰厚报酬。有部分人被告知其报酬由“第三个月亮”提供，而其他人则被告知报酬由“单身乌尔夫”提供。

得知这些信息后，参与者便进入到此次实验的主要环节。实验人员要求参与者在功能性磁共振成像仪（FMRI）中尽量不动。该大型成像设备的中央是个圆筒状的洞，一旦进入这个大型磁场中，参与者要快速浏览60张依次出现的画。参与者被告知所有的画都出自13世纪至20世纪的西方艺术家之手，从具象艺术到抽象艺术都有涉及。但参与者看到的不只是这60幅画，每幅画的左上角都鲜明地印上出售此画的画廊的商标，这就意味着有些画来自为参与者提供报酬的那家画廊，而另外一些画来自那家没有为参与者提供报酬的画廊。

在快速浏览环节结束后，每个参与者还要再看一次所有带商标的画，但这次他们要从“不喜欢”到“喜欢”依次对这些画进行排序。

拿到排序信息后，安和她的同事会对参与者喜欢的画进行比较，看看他们更喜欢“第三个月亮”画廊的画还是“单身乌尔夫”画廊的画。你也许已经预料到结果，当实验人员查看参与者的排序时，他们发现参与者更偏爱提供报酬的画廊的画。

你也许会认为偏爱给自己报酬的画廊的画是出于一种礼貌，或只是随口说说，就像是我们恭维请自己吃晚饭的朋友那样，尽管那顿饭的质量可能很一般。这时要参照功能性磁共振成像仪扫描的大脑图像。假设恩惠的影响非常大，大脑的扫描图像会显示出给报酬的画廊的商标会使参与者与快感相连的大脑区域（主要是腹内侧前额叶皮层，这个区域负责高阶思维，包括联想和读出含义）的活动增强。这说明画廊给的报酬深深地影响了人们对艺术品的反应。而当参与者被询问，他们是否认为赞助商的商标对自己的艺术鉴赏力有影响时，这些参与者会给出一致的回答：“不会，绝对不会。”

不同的参与者据其参与实验的时间长短而得到不同的报酬。有些人从赞助此次实验的画廊那里得到了30美元，有些人得到了100美元，最高的报酬是300美元。结果显示，对画廊的画的偏爱程度会随着所得报酬的增加而增加。当报酬是30美元时，大脑快感中枢活动的强度最低，报酬是100美元时，活动强度增加，而当报酬是300美元时，活动强度达到最高点。

这些结果表明，一旦某人（或某个组织）给了我们好处，我们就会偏袒任何与其相关的事情，而且这种偏袒会根据得到的好处（在这个例子中，好处就是获得的报酬）的增加而增加。有趣的是，给人钱财竟然会对人们的艺术欣赏偏好产生影响，需要注意的是，这种给予（因参与研究而得到钱）与艺术一点儿关系都没有，这些艺术画作都是由画廊的工作人员制作的。另一个值得一提的有趣现象是：参与者知道，无论他们如何给这些画作排序，画廊都会给他们提供报酬，而

且这份报酬（及其数额大小）在参与者心里建立起一种受恩惠的感觉，这个感觉会引导他们的偏好。

“随便吃”的制药公司

有些人、有些公司非常了解人类互惠的倾向，也因此花了很多时间和金钱努力让别人产生责任感。最能体现这种类型的职业，是那些擅长制造利益冲突的政府说客，他们将雇主提供的事实告知那些政客，然后不断给政客灌输责任感的意识和互惠的感觉，希望这些政客在投票时会考虑其雇主的利益，以此作为回报。

说客并不是唯一追求利益冲突的职业，为了数额可观的钱，其他职业在这方面也与说客旗鼓相当。我们来看医药公司里医药代表的工作方式。医药代表的工作就是去拜访医生，说服医生们采购治疗各种疾病（从哮喘到卓–艾综合征）的医疗器械和药物。首先，他们会给医生一支印有其医药公司商标的笔，或一个笔记本、一个水杯，抑或是一些免费的药物样品。这些小礼物能微妙地影响到医生的心理状态，使医生在开药时多开几次这种药物，这是因为他们觉得有必要回报送自己礼物的医药公司。

但是，这些小礼物和免费的药物样品只是医药代表哄医生时使用的几个小手段。我的一个同事，同时也是我的朋友（我们暂且称其为MD），告诉我“他们（医药代表）做事面面俱到”。MD还说药品公司，尤其是小型药品公司，会训练他们的医药代表，让他们像对待上帝一样对待医生。而且，这些医药代表大多数都很有魅力。整个服务链条的协调配合如军队一样严谨周密，每位医药代表都能进入一个数据库，里面清楚地记录着每位医生上个季度开的药方（既有该公司的药物，也有其竞争公司的药物）。医药代表也会想方设法知道每位医生及其办公室员工都喜欢吃什么食物，医生每天什么时候愿意见医药代表，以及什么类型的代表与医生最谈得来。如果一位医生和某位女性医药代表见面的时间长，那么药品公司就会调整这位女性医药代表的工作时间，让她能在该医生办公室里待的时间更长。如果某位医生是个军事迷，药品公司就会派一名退伍的老兵。值得注意的是，这些医药代表还要对医生平时接触的人表示友善，所以，当他们去医生的办公室时，总会给护士和前台的工作人员发一些糖和小礼物，这样就能确保他们从进门开始就受到青睐。

有个非常好玩的做法叫作“随便吃”，即医生可以打着教育的名号去提前预订档次高且可叫外卖的餐馆随便点自己想吃的食物。某些做法还可惠及医学院的学生和实习医生。这种策略有一个特别富有创造性的例子是著名的黑杯子，印有公司标识的黑色杯子被送到医生和住院医生的手上。按公司安排，只要医生把这个杯子带到当地任何一家咖啡连锁店（并未提及该连锁店的名字），就可以享受浓缩咖啡或卡布奇诺的无限续杯。大家都争着想得到这个杯子，这个杯子在学生和实习医生中还成为地位的象征。这些做法越来越猖狂，医院和美国医学会进而出台了更多的规定，限制这些明目张胆的市场策略。当然，随着这些规则越来越严厉，医药代表会继续寻找新的且有创意的方法，以便影响医生。这场“竞赛”仍将继续……[2]

几年前，我的同事珍妮特·施瓦茨（美国杜兰大学教授）和我一起请几位医药代表吃晚饭，本意是让他们透露这个行业的游戏规则。我们把他们带到一家高级餐厅，席间不断地给他们倒酒，感觉有些像是在讨好这些代表。喝得尽兴了，微醺中他们把行业中的小把戏一一道来。而我们听后，都感到很震惊。

想象一下有位20多岁的医药代表，是那种极具魅力、女孩子梦寐以求的约会对象。他是如何说服一位女医生参加他推广的药品信息讲座的呢？他的方法就是答

应陪这位女医生去学交际舞。这其实就是一种没有明说的交换关系：代表帮医生一个忙，医生拿他代理的免费的药物样品并向病人推荐该药品。

代表还讲了另外一个惯用手法，就是给医生所在办公室的工作人员送饭（我想这也是当护士或接待员的好处）。甚至有的医生办公室的工作人员提出，如果代表想见到医生，午饭就要轮换着送牛排和龙虾。令人震惊的是，医生有时候甚至把代表叫到检查室去（让他以“专家”的身份）直接向病人介绍某种药物。

从卖医疗器械的代表那里听来的故事更让人不安。我们了解到，推销医疗器械的代表在实施手术的手术室里销售仪器的情况也很常见，且不是少数。

我和珍妮特惊奇地发现，医药代表对经典的心理说服策略非常了解，而且能自然而然地、熟练地运用这些策略。其中有个策略是，他们会雇医生去给其他的医生做简短的讲座来推广自己的药物。现在，医药代表真正在意的不是听众从讲座中学到了什么，而是做这个讲座对演讲者有何影响。他们发现，当演讲者对某种药物的好处进行讲解后，他们会开始相信自己说的话，此后也会按自己所说的内容给病人开药。心理学研究表明：我们会很快且很容易地相信自己说的话，就连自己当初为什么会这么说都不重要了。（在以上的例子中，医生这么说的原因是他们拿了别人的钱，受雇于人。）这是认知失调在起作用：医生也许会解释道，如果他们向别人推荐某种药物，那这种药物的疗效肯定不错，因此他们的信念就和自己的演讲口径一致了，开药时也会按自己演讲时说的开。

代表说他们还会使用其他手法，即成为变色龙——按不同的情况使用不同的口音、展现出不同性格和政治立场。他们以能把医生哄得舒服而感到骄傲。有时合作关系还能发展成社会关系，有些医药代表会和医生像朋友那样去海钓或打篮球。有了这样的经历，医生在开药时就会更高兴地用自己“铁哥们儿”的药。当然，医生在和医药代表钓鱼或投篮时并没有觉得自己在道德方面妥协了，他们只是觉得自己在和一个朋友放松度假，而这个朋友碰巧是个生意人。当然，在大多数情况下，医生可能并没有觉得自己被利用了，但毫无疑问，他们确实是被利用了。

伪装的恩惠不容易被识别，但多数情况下，利益冲突还是很容易被识别出来。有时制药公司会给医生几千美元的咨询费，有时制药公司会给医学院研究部门捐一座大楼或直接捐款，希望以此影响利益相关者的看法。这种做法会引起很多的利益冲突，在医学院里尤其如此，因为医学院里的教授对药物的偏见会影响到学生和病人的态度。

《纽约时报》的记者达夫·威尔逊给出了一个这种行为的例子。几年前，哈佛大学医学院的学生注意到，他们的药理学教授重点介绍了一款降胆固醇药的好处，而对其副作用轻描淡写。学生上网搜索后发现，在10家药品公司的工资单上都有这位教授的名字，其中，有5家公司都制造降胆固醇药。这样做的不止这位教授，威尔逊说：“从哈佛大学医学院的公开信息来看，在8 900位教授和讲师中，有大约1 600位曾向校长报告说，他们或其家属与某家制药企业有金钱交易关系，而这些企业与其教学、研究或临床治疗有着这样或那样的联系。”若这些教授公然以药物推荐充当学术知识，我们就要面临严重的问题了。

粉饰数据

如果你认为医学界充满利益冲突，那我告诉你，其实还有一种职业的利益冲突更为普遍。没错，我说的就是金融服务业。

假设现在是2007年，你刚在华尔街的一家银行里找到一份不错的工作。只要你相信抵押证券（或其他新的金融工具）的前景不错，每年就可得到约500万美元的奖金。别人给你钱，就是要你维护扭曲的事实，但你也许并没有发觉，这笔钱已经影响到你对现实的看法了。你反而会很快相信，抵押证券的优势和你想象的完全一样。

一旦相信抵押证券是大势所趋，你就很难看到其中的风险。除此之外，人们都知道评估证券的真正价值是很难的。你需要从一大张复杂的、满是参数和方程式的电子表格中找出这些证券的真正价值，只要把折价系数从0.934改成0.936，你马上就能看到证券价值大幅上涨。你继续和这些数字打交道，寻找最能代表“事实”的参数，但只用一只眼睛你也能看到你选择的系数会给未来的金融市场带来什么后果。但你不放弃，仍和数字打交道，直到确信这些数字是评估抵押证券的最好方式为止。你的心情很愉悦，因为你确信你已经尽了自己最大的努力去客观地评价这些证券的价值。

此外，你不是在和真实的钞票打交道，你只是在处理数据，离真实的钱还很远。这些数据的抽象性使你觉得自己的工作更像一种游戏，你的所作所为并没有真正影响到别人的家庭、生计或退休金。有这种感觉的人不只你一个。你意识到你旁边办公室里的那些聪明的金融工程师和你的做法差不多，而当你把自己的估值和他们的估值相比较后，你会发觉有几个同事的评估值比你给出的评估值更极端。你相信自己是理性的，也相信市场永远是对的，甚至更愿意接受自己目前的工作是经得起良心的考验的（我们会在第9章中更详细地介绍这方面的内容），对吗？

当然，其实谁做的都不对，（记得2008年的金融危机吗？）但一想到自己会赚一大笔钱，就会觉得捏造事实是可取的，人都会这么做。你的行为很有问题，你却看不出来。毕竟，你的利益冲突中不涉及真正的金钱，金融工具的复杂性令人难以置信，而你的同事们又都在做同样的事。

那部令人瞩目的（也令人非常悲伤的）奥斯卡获奖纪录片《监守自盗》，详细地揭示了金融服务业是如何使美国政府腐化，导致华尔街缺乏监管，进而引发2008年金融危机的。这部电影也展示了金融服务业是如何付钱给学者（包括校长、系主任和大学教授），让他们为金融业和华尔街撰写专业文章的。看过这部电影，你会对学术专家如此轻易地被人收买感到困惑，而且觉得自己永远也不会这么做。

在保证你的道德标准前，先假设我（或你）是捷安特银行（Giantbank）的审计委员会成员，报酬颇丰。现在，我收入中的很大一部分与银行的经营业绩息息相关，我可能因此不会再对银行的行为评头论足。例如，当原因足够强烈时，我不会再说诸如投资应该明确透明这样的话了，也不会说银行应该努力去克服其利益冲突。当然，迄今为止我还没有加入这样的委员会，所以我还是认为银行的行为应该受到谴责。

“砖家”意见

利益冲突无处不在，但在现实生活中我们几乎无法识别这些冲突，想到这些，我就不得不承认我本人也很容易受到它们的影响。

有时，有人会拜访我们这些学者，希望我们能运用专业知识来回答他们的问题或成为专家鉴定人。在得到第一个学术职位后不久，我便应一家大型律师事务所的邀请成为其专家鉴定人。我还知道我有些更有建树的同事也以提供专家鉴定报告为副业，因为这份副业的收入不菲（尽管我的同事都坚持说自己这样做不是为了钱）。出于好奇，我想看看同事们曾经鉴定过的案件。看了几份之后，我很惊奇地发现他们对研究结果的运用都是片面的，而且他们在报告中对代表另一方的专家鉴定观点和资格也大加贬损，实际上在大多数情况下，另一方的专家鉴定人也都是德高望重的学者。

即便这样，我还是决定试一下这份兼职（当然不是为了钱），而我也因给出专家意见得到一大笔钱。[3] 在着手该案件的前期我就意识到，和我共事的那位律师一直在向我灌输对此委托人有利的思想。他们并没有强行这样做，也没有具体说明哪些方面是对委托人有利的。他们只是让我叙述所有与此案相关的研究。他们指出，那些对委托人不利的发现也许存在方法论上的缺陷，而对委托人有利的研究都很重要，完成得也很出色。每次我用一种对他们有用的方式叙述一项研究时，他们就会热情地说几句恭维话。几周后，我发现自己更愿意迅速采纳我雇主的意见。整个体验过程让我怀疑：人们在收完钱后给出的观点是否是客观的（在此我坦诚地说，自己缺乏客观性，我确信没人会再让我当专家鉴定人了——也许这是件好事）。

醉汉的实验数据是否应该被排除？

还有一次经历让我体验到了利益冲突的危害，这一危害出现在我自己的研究中。当时，我在哈佛大学的朋友非常好心地让我使用他们的行为实验室来做这些实验。我对能使用他们的设备特别感兴趣，因为他们的实验对象是周边的居民，而不是学生。

我专门拿出一周的时间针对决策制定的实验进行了测试，像往常一样，我预估某个实验条件下的参与者会比其他实验条件下的参与者表现得更好，当然，结果基本上也是如此。但是，有一个人却成了例外。这个人正好处在我预期会表现很好的实验条件之下，但他的表现比其他人更糟糕。这的确让人懊恼。在我更仔细地检查他的数据时，发现他的年龄比这个实验中的其他人要年长约20岁。我还记得曾有位更年长的参与者，他走进实验室时喝得烂醉。在发现这位参与者喝醉了的时候，我认为自己首先应该排除他的数据，因为他的决策制定能力受到了影响。所以，我排除了他的数据，和我预期的一样，结果马上就变好了。但几天后我再次思考排除这个数据的决定。我问自己：如果这个人处于另一种实验条件下，一种我认为参与者会表现得更糟的条件之下，结果又会怎样呢？如果真是这样，我很可能一开始并不会注意到他的实验结果，就算注意到了，也可能不会考虑排除他的数据。

在这个实验的后期，我本可以轻松地编个故事为自己不使用这个醉汉的数据找个借口，但如果他没有喝醉呢？如果他有其他某种与喝酒完全无关的身体障碍呢？我会为排除他的数据再找出一个借口或理性的论点吗？正如我们将在第7章中讨论的，创造性会使我们自私的动机看似合理，同时仍然感觉自己是诚实的。

于是我决定做两件事。第一，重新审核实验，对上次的实验结果进行复查，这件事进展得非常顺利。第二，我决定创立一些标准，借以排除一些实验对象，即我们不会让醉酒者或者无法听懂实验指令的人参与实验。但这些排除的规则必须在实验前就定下来，绝不能在得到实验数据后再排除参与者。

我从这个实验中学到了什么呢？在决定排除那个喝醉者的数据时，我真的认为这么做是符合科学的，感觉像是为了使真相大白去寻找最佳数据一样。我当时没觉得这么做是为了我自身的利益，但我明显有另一个动机：得到自己预期的结果。我还学到了一点：建立规则是很重要的，因为只有这样才能确保自己不受自身利益的影响。

信息公开未必是剂灵丹妙药

解决利益冲突的最佳途径是什么呢？多数人想到的都应该是“信息完全公开”，这和“阳光政策”类似，意思是，只要人们公开宣布自己在做什么，一切问题都可以避免。如果专业人士让客户清楚自己的动机，客户就会想一想再决定是否要听取专业人士（带有偏见）的建议，进而做出更明智的决定。

如果明确规定“信息要完全公开”，医生就要告诉病人他们推荐的治疗仪器在什么时候适用，或处方药物的制造商的成本如何；财务顾问则要告知其客户各个供应商和投资公司给出的不同费用、薪资和奖金。有了这样的信息，消费者应该就会适当地听取专业人士的意见，做出更明智的决策了。理论上讲，信息公开似乎是个不错的解决方法，既能排除那些承认自己存在利益冲突的专业人士，也能让他们的客户更好地知道这些信息的来源。

然而，结果表明信息公开通常并非解决利益冲突的有效办法。事实上，公开有时会使事情变得更糟。为了解释得更清楚，请看由黛利安、凯恩（两人都是耶鲁大学的教授）、乔治·罗文斯坦（卡内基·梅隆大学教授）和唐·摩尔（加州大学伯克利分校教授）做过的一项研究。在这项研究中，参与者会玩一个游戏，分别扮演游戏中的两种角色。（顺便说一句，研究者所谓的“游戏”不是孩子们眼中的游戏。）一部分参与者扮演的是测评员的角色，他们的任务就是尽可能准确地估计一个装满零钱的大瓶子里的总钱数。这些参与者根据自己的估值与瓶中实际钱数的接近程度领取报酬，估值越接近实际钱数，得到的报酬就越多。无论是高估或低估都无所谓，只要接近准确值就行。

其他参与者则扮演顾问的角色，他们的任务是为那些测评员提供建议。（其职责和你的股票顾问很像，只是他们的任务更简单。）测评员和顾问之间有两点不同。第一个不同点是，测评员只能有几秒的时间观察放在远处的瓶子；而顾问观察瓶子的时间更长一点，而且还知道瓶子里的总钱数为10～30美元。这样，顾问在提建议时就有了范围，在测评瓶子里的钱数这个问题上也可算是半个专业人士了。因此，测评员在猜测时也更依赖顾问的说法（这种依赖类似于生活中我们对专业人士的依赖）。

第二个不同点与顾问报酬支付的规定有关。在控制条件下，顾问会根据测评员测评的准确性获得报酬，所以顾问和测评员之间不存在利益冲突。在利益冲突的条件下，测评员估测的钱数与真实值的差距越大，顾问得到的报酬就越高。也就是说，测评员错估1美元，顾问就收益1美元，若测评员错估了3美元或4美元，顾问的收益就更大。错误估值越大，测评员得到的钱就越少，而顾问得到的钱却越多。

那么，在控制条件下与在利益冲突条件下都会发生什么情况呢？你肯定猜到了：在控制条件下，顾问给出了平均估值为16.5美元的提示，而在利益冲突条件下，顾问给出超过20美元的提示。基本上，在利益冲突条件下，他们都把测评值提高了4美元。你现在也许能比较乐观地看待这个结果，告诉自己说：“好吧，至少给出的提示不是36美元或更大的数值。”但如果这就是你所想的，那么你还应该想到两点：第一，顾问不应该故意夸大提示的数值，毕竟测评员没有近距离看到瓶子。同时，如果觉得参考值太高，测评员应该不会去考虑它。第二，多数人都会在欺骗别人的同时，仍然觉得自己是个好人。如此看来，这里的经验系数就是4美元（或者是总钱数的1/4）。

然而，真正体现这项实验价值的是第三个条件，即利益冲突和信息公开的条件。在这个条件下给顾问报酬的规定和在利益冲突条件下是一样的，只不过顾问还需要告诉测评员：他们估错得越多，顾问得到的报酬就越多。这次，“阳光政策”起作用了。公开顾问得到报酬的规定后，测评员就会想到顾问的建议是有偏差的，进而会适当地、有条件地听取他们给出的提示。这样当然对测评员有利，但有关报酬的规定公开之后，顾问会受到什么影响呢？信息公开会排除顾问提示中的偏差吗？公开顾问的提示偏差会扩大欺骗的程度吗？现在，当顾问夸大其提示值时会感到心安吗？最重要的是，在对顾问的影响和对测评员的影响中，哪种影响更大？测评员有条件地听取顾问的提示时，对顾问的提示所打的折扣与顾问实际夸大程度相比，更大还是更小呢？

想知道结果吗？在利益冲突和信息公开的条件下，顾问给出的提示值在原基础上又增加了4美元（即从20.16美元增加到24.16美元）。测评员的反应怎么样呢？你可能已经猜到了。他们在听取顾问的提示值时，的确打了折扣，但与之前相比，仅减少2美元。换句话说，尽管测评员在形成自己的测评值时，确实考虑了顾问会夸大提示值的信息，但他们对提示值打的折扣还不够。和我们一样，测评员对顾问利益冲突的强度也没有充分的认识。

我们从中可以看出：信息公开可能会产生更强的偏差。因为公开，测评员得到的钱减少了，而顾问得到的钱则更多。现在，我不确定信息公开一定会使事情对客户不利；但很明显，公开和“阳光政策”不会使事情变得更好。

如何降低利益冲突？

既然我们对利益冲突有了些许了解，就应该清楚利益冲突到底会产生哪些严重问题。利益冲突无处不在，但我们却无法充分了解它们对我们的影响。那现在我们应该做些什么呢？

有个简单的方法就是尝试着排除利益冲突。当然，这件事说起来容易做起来难。在医学界，这就意味着医生不能用自己的仪器给病人治疗或做测试，我们只得让某个独立的，和医生或设备公司没有利益关联的单位来做治疗或测试；还要禁止医生为药品公司当顾问或投资医药类股票。而且，如果不想与医生有利益冲突，我们需要确保他们的收入不依赖医疗过程中包含的诊断数量、类型或推荐的药物。同样的，如果想排除与财务顾问的利益冲突，我们就不应该允许他们有与客户利益相冲突的动机，即没有服务费，没有回扣，与赢利与否也没有关联。

尽管降低利益冲突的重要性很明显，但做起来却不容易。拿承包人、律师和汽车维修工为例，这些专业人士获取报酬的方式使他们卷入了可怕的利益冲突，因为他们都是通过向没有专业知识和技术的客户提供建议而得到好处。但等一下，想一想有没有一种弥补方法是不涉及利益冲突的。如果你努力想出这样一种方法，你很可能会意识到这个弥补方法（如果有可能实现）非常难实现。还需要意识到尽管利益冲突会引发问题，但冲突的发生有时也是有原因的。拿医生（和牙医）使用其拥有的设备给病人治疗的例子来说，尽管从利益冲突的角度来看，这存在一定的风险，但也有内在的好处：专业人士往往买的是他们认为有用的设备，他们成为专业人士也是因为使用了这些设备，使用这些设备对病人来说很有帮助，医生甚至会为了改善设备或弄清设备的使用方法而进行研究。

但关键在于要想出这样的弥补措施并不容易，这些措施本质上不包括利益冲突，但有时却会依赖利益冲突。即使我们能排除所有的利益冲突，但灵活性会降低，官僚作风和监管制度也会随之加强，这样的代价未免太高，这也就是为什么我们不应该提倡过于严厉的规则和约束条件（例如医生不能和医药代表交谈或使用自己的设备）。同时，我不认为清楚自己是如何被自己的财务顾问蒙蔽的有多重要。我们应该认识到，包含利益冲突的情况存在很多不利之处，并在成本可能会高于利益时，设法降低这种冲突。

你可能预料到了，在很多情况下我们应该排除利益冲突。例如，通过副业赚取报酬的财务顾问；担任某公司咨询顾问的审计员；当客户赢利时获得一笔可观的分红，而在客户输得一干二净时自己却什么也不损失的金融专业人士；靠给公司评级获取利益的评级机构；接受企业和说客的资金和支持，以换取他们选票的政客，在这些例子中，我们必须尽可能地排除利益冲突，最好的办法就是制定规范。

你可能会怀疑这方面的规范是否能实现。如果美国政府或专业组织没有具体制定出规范来，我们作为消费者应该意识到因利益冲突而产生的风险，并尽最大努力找到更小利益冲突的服务提供者（也有可能找不到）。钱能使服务提供者降低利益冲突，达到我们的要求。

最后，当我们在做重大决策，且听到的建议有偏差时（如医生建议我们在脸上刺青），我们应该花点时间和精力去问问另一个与这个决策没有利益关系的人的意见。

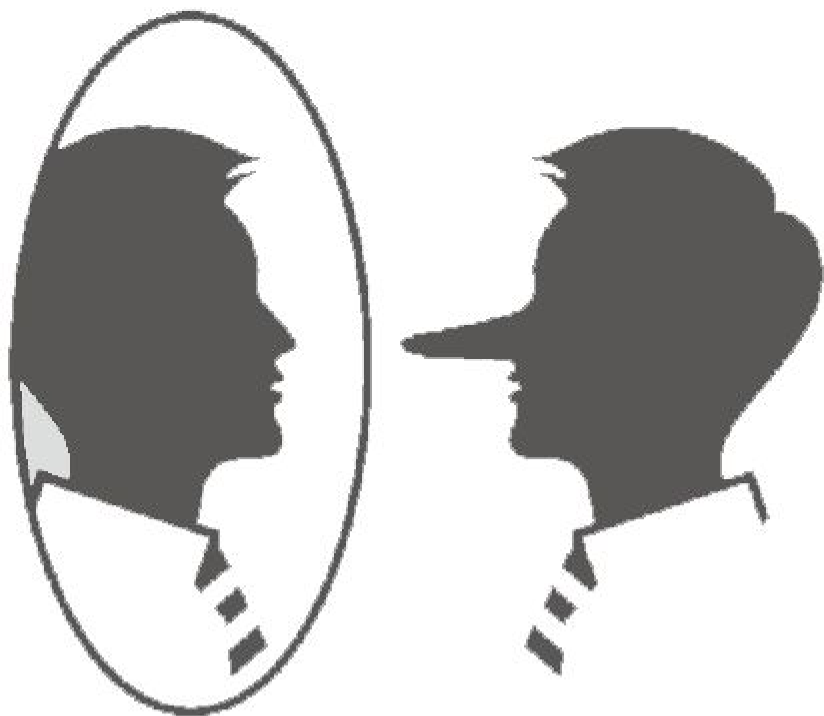
[1] 十几岁的时候一枚照明弹在我身旁爆炸了，我被诊断为大面积三度烧伤，并在

随后的几年里经受很多次手术和治疗。若想了解更多的细节，请看我此前的书籍《怪诞行为学》。

[2] 证明对医药产业的影响最有效的证据也许是，这次采访的业内人士坚持要我对他的名字进行保密，以免上医药界的黑名单。

[3] 这是我第一次在一个小时里有这么高的收入，我对自己开始如何以“工作时间”来看待众多决策产生了兴趣。一个小时的工作可以换来一顿美味的晚餐，几个小时的工作能买一辆新的自行车，我觉得这是思考我们应该和不应该买什么的一种有趣的方法，也许某天我会对此进行调查。

第5章
越疲倦，越冲动



假设你刚刚度过了辛苦而忙碌的一天——你搬了一天的家，已经筋疲力尽，连头发丝都感到累，当然不想再去做饭了。你甚至连拿锅、盘子和叉子的力气都没有了，更不要说使用它们了。显然，最好的方法就是买现成的食物回家吃。

你的新家所在的街区内有3家餐馆。一家是小餐馆，可以买到新鲜的蔬菜沙拉和三明治。第二家是中国餐馆，菜品又油又咸使你的舌头发麻。第三家是一间由夫妻两人经营的、装修精致的比萨饼店，他们的比萨有人脸的两倍大，当地人都喜欢。你愿意拖着自己疲惫不堪的身体去哪家店呢？你愿意在自己新家的地板上享用哪种食物呢？试想，如果这天你不是在搬家，而是整个下午都在后院读书，你的选择又会怎样呢？

也许你没注意到，在压力比较大的日子里，我们往往经不住诱惑，会选择那些不健康的食物。一提到搬家，人们想到的几乎就是重口味的菜品和比萨；或想到一对年轻、漂亮又很快乐的夫妻坐在很多大箱子中间，拿着筷子吃食品盒里的炒面；或想到大学时代我们帮朋友搬家，作为回报他们请我们吃比萨、喝啤酒。

极度疲劳和吃垃圾食品之间莫名的联系，不是你想象出来的。这解释了为什么很多人会因为压力而停止节食减肥，或者在危机过后又开始吸烟。

选择水果还是选择巧克力蛋糕？

这种莫名的联系与我们自身的欲望（情绪化）和理性（审慎）间的矛盾有关。这个观点早就存在了，历史上很多具有开创性的书（和学术论文）都提到了欲望和理性间的矛盾。我们都听过亚当和夏娃的故事，知道他们受到被禁的知识和鲜美水果的引诱。我们还听说过奥德修斯的故事，他知道自己会被海上女妖塞壬的歌声迷惑，因而明智地让手下把其绑到桅杆上，并让手下用蜡封住他们自己的耳朵，以避免听到女妖迷惑人的歌声（这样的话，奥德修斯既能听到歌声，也不用担心他的手下会使船失事）。表现欲望和理性间最悲惨的斗争故事之一，要数莎士比亚笔下罗密欧和朱丽叶坚贞的爱情故事，尽管劳伦斯神父警告过他们：无法抑制的激情只会带来灾难。

巴巴·什夫（斯坦福大学教授）和萨沙·菲德瑞克因（印第安纳大学教授）为理性和欲望间的紧张关系做了一次有力的证明。有观点称，如果大脑中负责协商思维的部分在想别的事，人们则更容易受到诱惑。这两位教授对此观点进行了检测。巴巴和萨沙没有切除参与者的部分大脑（动物研究者有时会这样做）来降低其高效思考的能力，也没有使用磁脉冲来干扰参与者的思维（尽管某些仪器可以做到这点）。他们只是决定通过对参与者施加心理学家所谓的认知负荷来加重其思维负担。简单地说，他们想验证同时思考很多件事情是否会使人们抵抗诱惑的认知空间减小，从而更容易屈从于诱惑。

巴巴和萨沙的实验是这样进行的：他们将参与者分成两组，让其中一个组记住一个两位数（如35），另一个组记住一个7位数（如7 581 280）。他们告诉这些参与者，要想得到报酬，就必须把这个数字复述给另一名参与者，而另一名参与者在楼道另一头的房间里等着。如果参与者不记得这个数字怎么办？那就没有报酬了。

参与者排着队等着参加这个实验。参与者很快就看到了一个两位数或7位数，记住这个数字后，他们每个人都要走到楼道另一头的房间里并说出这个数字。走过楼道时，会有人推着一辆小车走过，车上有很多块香气浓郁的黑巧克力蛋糕和几小盆颜色丰富又有营养的水果。参与者经过小车时，另一位实验人员告诉他们，他们一旦到了第二个房间并复述了其看到的数字后，就能得到小车上的一种食物，但他们必须在路过小车时就决定选哪种食物。参与者做出了自己的决定，拿到一张写有其选择食物的小纸条，然后走向第二个房间。

在或大或小的认知压力下，参与者做了什么决定呢？他们是会根据自己的直觉说"太棒了，我选蛋糕"呢，还是会选择有营养的水果（这个很理性的选择）呢？如巴巴和萨沙预期的那样，答案一定程度上依赖于参与者脑子里想的那个数字是容易记住还是难以记住。那些经过小车时头脑里想着"35"的人比想着"7 581 280"的人，更容易选择水果。想着7位数的参与者，其大脑中的高水平思维能力被占用了，他们抵抗其本能欲望的能力就降低了，所以他们中的很多人马上选择了诱人的巧克力蛋糕。

疲惫的大脑

巴巴和萨沙的实验表明，当我们负责协商推理的思维被占用时，冲动在支配我们的行为方面占了上风。但在思考罗伊·鲍迈斯特（佛罗里达州立大学教授）提出的“自我耗竭”理论时，我们理性分析的能力和欲望间的相互作用就变得越发复杂了。

为了弄明白什么是自我耗竭，你可以想象自己正在减肥。一天，在公司开晨会时，你一直盯着一块一口酥奶酪，但你决心要减肥，所以你努力克制自己不受诱惑，只喝咖啡。过了一会儿，你又想在午饭时吃牛油拌面了，但你强制自己只订了一份田园沙拉和烤鸡。1个小时后，你想提前一会儿下班，因为你的老板不在。但你管住了自己，说道，“不行，我必须要完成这份计划。”这几件事中，你享乐的本性促使你满足自己的欲望，而你的自我控制力（或者是意志力）起了主导作用，遏制住了你的冲动。

自我耗竭的基本思想是抵制诱惑需要付出极大的努力和精力。现在，请把你的意志力想象成肌肉。在看到炸鸡或巧克力奶昔时，我们直觉性的回应就是“太棒了，我想吃”。克服这种欲望，需要我们付出精力。我们为了避免诱惑而做出的每个决定都需要付出一定的努力（就像是举起重物），一次次地付出努力后，我们的意志力最终会被耗竭殆尽（就像是一次次地举起重物）。这就意味着，在花了一天的时间对不同的诱惑说“不”后，我们抵制诱惑的能力就降低了，直到某个时刻，我们屈服了，吃了很多一口酥奶酪、奥利奥饼干、炸薯条或其他什么让我们流口水的食物。当然，这个想法令人不安。毕竟我们每天都需要做出决定，都要抵制一连串的诱惑。如果不断地自控会导致自控力下降，那我们常常屈服也就不足为奇了。自我耗竭还解释了为什么一到晚上我们就很难自控，这是因为一整天的努力工作使得我们感到疲惫，所以一到晚上，我们就更容易屈从于自己的欲望（吃夜宵就是抵抗了一整天的诱惑后最容易做的事）。

当法官疲惫的时候

假设马上要参加一个假释听证会，那么你一定要确保这个听证会是你今天早晨或午餐后要做的第一件事。为什么呢？因为沙依·丹齐格（特拉维夫大学教授）、乔纳森·勒瓦夫（斯坦福大学教授）和利奥雷·奥夫内姆–波索（本·古里安大学教授）所做的一项研究表明，假释裁决委员会的法官在精力充沛的时候，更容易同意假释要求。几位研究者在调查了很多以色列的假释规则和案例后发现，假释裁决委员会更容易批准当天的第一批假释和午休后的第一批假释。为什么呢？假释裁决委员会默认的决定是不批准假释的，但当法官精神很好时（往往是早上或刚吃过饭或休息过后），他们往往会不顾习惯，做出需要付出精力的决定，因此更容易批准假释。但做了一天艰难的决定后，法官的认知负荷已经很重了，他们更愿意做些简单的决策，即遵从默认决定——不批准假释。

我认为博士生（他们从某种意义上也可被看成囚犯）能对这种机制心领神会，因为他们在论文开题报告和答辩时常会给教授带些甜甜圈、松饼和曲奇饼干。这样的话，根据对“假释”的研究来看，博士生的“法官”更愿意批准他们的“学术假释申请”，并让他们开始自己独立的生活。

压力大的人更容易说谎吗？

在《欲望都市》这部电视剧中，萨曼莎·琼斯（就是最漂亮、最好色的那位）正处于一段稳定的恋爱关系中。然而，她突然开始疯狂地吃东西，当然，最后她的体重剧增。令我感兴趣的是这种难以理解的行为背后的原因。萨曼莎之所以疯狂地吃东西，是因为有位英俊的男子搬到了她的隔壁。如果她还是单身，她肯定会追他，但她此时已不是单身。她意识到，她把食物当成抵制诱惑的手段。她向其朋友们解释道："我只有不停地吃东西才能防止自己背叛现在的男朋友。"萨曼莎这个虚构的角色和现实中的人一样，自控能力被耗竭了。她抵制不了所有的诱惑，所以她妥协了，为了不滥情，她选择暴饮暴食。

《欲望都市》虽不是影视或心理学领域的杰作，但它却提出了一个有趣的问题：在某方面给自己压力过大的人，在其他方面其道德感会降低吗？耗竭会让我们背叛自己的恋人吗？对此，妮可·米德（里斯本天主教大学教授）、罗伊·鲍迈斯特、弗朗西斯卡·吉诺、马利斯·施维泽和我决定要验证一下。现实生活中像萨曼莎这样的人，因某项任务而自控能力变差，然后又有可能背叛自己恋人的人会怎样做？这之后选择背叛的人数会变多还是变少？他们能预测到自己会屈从于诱惑，因而试着避免诱惑吗？

我们的实验包括几个步骤，第一步，我们先把实验参与者分成两组。让其中一组写出他们前一天都干了什么，而且不能使用含有字母"x"和"z"的单词。为了能切身感受这个实验，你也可以试着写一写。请在下面的空行上写出你最喜欢的书的概要，但不能使用含有字母"x"和"z"的单词。注意：你不能只是简单地从单词中省略掉这两个字母，你必须使用不包含这两个字母的单词（如"bicycle"）。

____

____

____

____

____

____

我们称这种做法为非耗尽条件，因为正如你所说，不使用含字母"x"和"z"的单词即使写篇短文也不容易。

我们让另一个组做同样的事，只是他们不能使用含有字母"a"和"n"的单词。为了看清这个任务与前一组的任务有何不同，你可以试着写一篇关于你最喜欢的电影的概要，同时不能使用任何包含"a"和"n"的单词。

____

____

____

____

对于第二个任务，你可能有自己的亲身经历。在写故事的时候，你会按照要求不使用包含“a”和“n”的单词，这样你就只能不断地重复着脑中自然想到的词。在叙述故事中的人物时，你不能写出像“went for a walk in the park”（去公园散步）或“ran into each other at a restaurant”（在餐馆中邂逅某个人）这样的句子。

所有对你施加压力的这些小行为将使你有更大的精力耗竭。

第二步，参与者上交短文后，我们让他们去完成另一项独立的任务——参加标准矩阵测试，这个任务是这项实验的重点。

结果会怎样呢？在两个控制条件下，我们发现精力耗竭的人和非耗竭的人在解决数学问题时能力相当，这就意味着耗竭没有降低他们做数学题的基本能力。但在两个粉碎机条件下（这种条件下，他们可以作弊），情况就改变了。那些在短文中不能写“x”和“z”的人在粉碎矩阵任务的答题纸后，多多少少都会作弊，他们自称做对的矩阵问题往往比实际情况多1个。但经受了不能写“a”和 “n”的参与者，在粉碎机条件下的表现就更糟糕了。他们声称自己正确解决的矩阵数比其实际解决的多了3个。结果表明：任务的负荷越大，精力耗竭越多，参与者就越容易作弊。

这些发现表明了什么呢？总的来说，如果你的意志力下降了，控制欲望的难度就会增大，这种难度最终也会降低你的诚信水平。

为什么一到期末考试，学生们的亲人就纷纷离世？

多年的执教经验让我发现，每到学期末，学生们就会有很多亲人去世，且大多集中在期末考试的前一周和交论文的时候。平均每个学期都会有10%的学生要求缓考或延迟交论文的时间，理由就是他们的某位亲人去世了——通常是他们的奶奶。当然，我会觉得这是一件令人伤感的事，也总是会同情我的学生们，从而给他们更多的时间去完成作业。但问题出来了：期末考试的这几周是怎么了？为什么这段时间对学生的亲人来说是离世高峰期？

大多数教授也碰到同样令人困惑的问题，我想大家一定越来越怀疑这些考试和奶奶的去世之间有着某种因果关系。事实上，有位勇敢的研究者已经成功地证明两者间的关系。经过几年的数据收集工作后，迈克·亚当斯（东康涅狄格州立大学生物学教授）指出：奶奶在期中考试前去世的可能性是平时的10倍，在期末考试前去世的可能性是平时的19倍。而且，特别是在班里表现不好的学生，他们的奶奶去世的可能性更高；考试可能不及格的学生失去奶奶的可能性比考试可能及格的学生高50倍。

在一篇探讨这个不幸联系的论文中，亚当斯猜想，这个现象的原因是群聚动力，也就是说，学生的奶奶们非常关心他们，因为担心他们的考试结果而去世。这种说法的确解释了为什么在利害关系上升时，尤其是学生的学术前景一片暗淡时，更容易发生不幸。了解到这个发现，美国应该出台政策，要求密切关注奶奶们（尤其是成绩差的学生的奶奶）的身体状况，特别是她们在期末考试前或考试进行时那几周的身体状况。另一个建议是，学生（尤其是在班里表现不好的学生）不应该告诉奶奶考试的时间或他们在班里的学习情况。

群聚动力很可能是引起这个形势变化的原因，但似乎这个原因会让奶奶们一年受到两次惊吓，不过还可能有另一个解释。由于对考试或论文答辩缺乏准备，奶奶去世可能是学生为争取更多的时间而对老师撒的谎，他们的奶奶其实还活得很好。如果真是撒谎的话，我们也许想问问，为什么学生在学期末更容易“失去”他们的奶奶（教授收到的邮件里是这样讲的）。

也许到了期末，几个月的学习耗竭了学生的体力，过度劳累使他们丧失一些道德感，对他们奶奶的生命也表现出不尊重。如果记住一个较长的数字需要消耗的注意力能使人们匆匆地选择一块巧克力蛋糕，那么，几个月以来好几门课程积累的功课量足以让学生们捏造奶奶去世的谎言，以缓解学习上的压力（但这点不能作为学生对教授撒谎的借口）。

在此我还想多说一句：奶奶们，请在期末考试期间照顾好自己。

“绿色”这个词是什么颜色的？

我们已经了解到，自我耗竭会使我们的部分理性和道德感降低。

但在现实生活中，我们仍然可以选择避开那些可能会诱发我们做出不道德行为的情境。如果能意识到自身意志力有所消耗时更容易撒谎，我们就能在出现自我耗竭时考虑到这一点，进而避免诱惑（例如，在减肥期间，避免诱惑意味着我们饿了的时候不去买食物）。

在接下来的实验中，实验参与者可选择是否愿意将自己置于一种情况下，在该情况下，实验人员有作弊的机会。我们仍旧会设置两组：一组的意志力有所耗竭，而另一组的意志力则没有耗竭。然而，这次我们用了不同的方法消耗参与者的意志力，这种方法被称为史楚普作业。

在这项实验中，我们让参与者看一张写有“红色”、“绿色”和“蓝色”这三个词的列表，每个词都被印刷成了这三种颜色中的任意一种。列表有5列15行（共75个词），词是无序排列的。我们要求参与者一看到这张纸就大声地说出每个词被印成了什么颜色。实验的指令很简单：“如果这个词被印成了红色，不管这个词的词意是什么，你就应该说‘红色’。如果这个词被印成了绿色，不管这个词的词意是什么，你应该说‘绿色’。以此类推，你要快速地说出词被印成的颜色。如果说错了，就要重说，直到说对为止。”

处于非耗竭条件下的参与者，词意与颜色是匹配的，即该词所表示的颜色（如绿色）也是用这个颜色（绿色）印出来的。耗竭条件下的参与者得到的任务指示与上个实验相同，但词语列表有一处明显不同，即词语的印刷颜色与其本身所代表的颜色含义不匹配（如蓝色这个词被印成了绿色，而参与者要说“绿色”）。

你也可以尝试着在非耗竭条件下自己做实验，用某页颜色列表做第一个史楚普作业实验，并统计自己说出“名副其实的颜色词”列表用了多长时间。在你做完这项实验后，尝试着在耗竭条件下，说出“名不符实的颜色词”列表所用的时间。

你用多长时间完成了这两项实验？如果你和大多数参与者一样，则（在非耗竭条件下）读“名副其实的颜色词”列表用大约60秒的时间，而（在耗竭条件下）读“名不符实的颜色词”的难度要高出三四倍，所用的时间也就更长。

具有讽刺意味的是，从词的颜色和意思不一致的列表中读出颜色的难度竟然要视读者的阅读能力而定。对于经验丰富的读者来说，所读词的意思会迅速地呈现在他们的大脑里，使我们几乎不假思索地说出对应词，而不是词被印成的颜色。看到“红色”这个词被印成绿色时，我们会脱口而出“红色”，但在这个任务中，我们却不应该这么说。所以，我们要努力抑制住下意识的反应，不说出词意，而要说出词的印刷颜色。你可能也注意到了，在做实验时，你常要压抑住自己快速本能的反应，要努力说出意识到的（且是正确的）那个答案，你也因此感受到精力上的耗竭。

非耗竭条件下
名副其实的颜色词

红色	蓝色	绿色	红色	蓝色
绿色	绿色	红色	蓝色	绿色
蓝色	红色	蓝色	绿色	红色
绿色	蓝色	红色	红色	蓝色
红色	红色	绿色	蓝色	绿色
蓝色	绿色	蓝色	绿色	红色
红色	蓝色	绿色	蓝色	绿色
蓝色	绿色	红色	绿色	红色
绿色	红色	蓝色	红色	蓝色
蓝色	绿色	绿色	蓝色	绿色
绿色	红色	蓝色	红色	红色
红色	蓝色	红色	绿色	蓝色
绿色	红色	蓝色	红色	绿色
蓝色	蓝色	红色	绿色	红色
红色	绿色	绿色	蓝色	蓝色

耗竭条件下
名不符实的颜色词

红色	蓝色	绿色	红色	蓝色
绿色	绿色	红色	蓝色	绿色
蓝色	红色	蓝色	绿色	红色
绿色	蓝色	红色	红色	蓝色
红色	红色	绿色	蓝色	绿色
蓝色	绿色	蓝色	绿色	红色
红色	蓝色	绿色	蓝色	绿色
蓝色	绿色	红色	绿色	红色
绿色	红色	蓝色	红色	蓝色
蓝色	绿色	绿色	蓝色	绿色
绿色	红色	蓝色	红色	红色
红色	蓝色	红色	绿色	蓝色
绿色	红色	蓝色	红色	绿色
蓝色	蓝色	红色	绿色	红色
红色	绿色	绿色	蓝色	蓝色

完成或易或难的史楚普作业之后，每位参与者都有机会参加一个关于佛罗里达州立大学校史的多项选择测试。测试包括“该大学什么时候建立的？”和“在1993年至2001年间，该大学的足球队参加过几场美国锦标赛？”等题目，这个测试总共有50道题，每道题有4个备选答案，每位参与者会根据表现得到报酬。而且，他们做完题时会得到一张气泡膜，答卷上的答案可以呈现在这张气泡膜上，这样，答卷能重复使用，且只上交气泡膜就能得到报酬了。

假设你是一个处于有机会作弊条件下的学生，刚刚完成了史楚普作业实验（可能是耗竭条件下，也可能不是），又花了几分钟时间回答关于校史的测试题，现在考试结束了。你走到实验人员面前，拿了一张气泡膜把测试的答案写到纸上。

实验人员噘起嘴说道：“对不起，气泡膜快用完了！我只有一张没用过的和一张写过答案的气泡膜。”她告诉你，她已经尽了最大的努力抹去已用气泡膜上的答案，但答案仍能看得出来。她有些不耐烦，说在你的测试结束后她还要再进行一个测试。她后来又找到你，问你一个问题：“既然你是今天最后两个参与者的前一个，你可以选择使用哪张气泡膜，干净的那张或是之前使用过的那张。”

当然，你心里明白如果想要作弊的话，用已使用过的气泡膜可以给你提供一些参考答案。那么你会选使用过的那张气泡膜吗？你也许会因为想帮助实验人员，不想让实验人员那么担心，而选择使用过的气泡膜；你也许是想作弊而选择使用过

的气泡膜；又或者你觉得用使用过的气泡膜会诱使你作弊，所以你不选择使用过的气泡膜，因为你认为自己是个诚实、正直且有道德的人。不论选哪张纸，你要做的就是把自己的答案誊写到气泡膜上，用碎纸机粉碎答卷，并把气泡膜交给会给你支付报酬的实验人员。

精力耗竭的参与者是会摆脱具有作弊诱惑力的气泡膜，还是选择未使用的气泡膜？结果表明，相比于非耗竭条件下的参与者，耗竭条件下的参与者更容易选择会诱使他们作弊的气泡膜。由于参与者自身精力的耗竭，他们更多地选择使用过的气泡膜，并且在能作弊的时候，他们大多会选择作弊。当参与者选择了这两种做法时，我们发现，我们付给耗竭条件下的参与者的钱比付给非耗竭条件下的参与者的钱要高197%。

没有人能抵挡住所有诱惑

假设你在节食，每天只摄入蛋白质和蔬菜。晚上的时候你会去购物，走进超市时，你总会感觉有些饿。你能闻到面包房里飘出的香味，能看到货架上新鲜的菠萝。尽管很想吃，但你却不能吃。你推着车走到了肉食柜台，买了一些鸡肉。同时，你又看到了诱人的蟹肉饼，但蟹肉饼的碳水化合物含量太高了，所以你没买。你选了一些做沙拉的生菜和番茄，没有买油炸干酪蒜蓉面包丁。你走到收银台，付了钱，对自己和自己抵制诱惑的能力非常满意。然后，就在你走出商店路过汽车旁边的时候，附近有个校园糕饼义卖摊点，一个可爱的小女孩让你尝一块免费的布朗尼蛋糕。

既然对精神耗竭已经有了一定了解，你就能预感到此前拒绝诱惑的“壮举”可能带来的结果：你很可能会放弃所有的努力，吃掉这块蛋糕。当可口的巧克力融化在你的口中，唤醒你的味觉时，你就走不动了，想再吃点。所以，你买了足够一家8口人吃的布朗尼蛋糕，而在到家之前，你已经吃完了一半的蛋糕。

现在，想想购物过程中会发生的事吧。假设你需要一双新的休闲鞋。你从奈曼·马库斯百货走到希尔斯百货，途经很多你想要的商品，这些商品对你来说都是诱惑，但这些商品又都是你不需要的。你看到了你朝思暮想的烧烤架，看到了你想在下个冬天穿的人造毛大衣，还有新年前夕聚会时想戴的金项链。路过展示在橱窗里的诱人物品却不能买，这使你的购买冲动备受压抑，而这种冲动会逐渐瓦解你的意志力，因此当天晚些时候你就极有可能陷入诱惑的旋涡。

我们都是人，都易受到诱惑的影响，也因此受了不少罪。若这一天我们做了很多复杂的决策（多数决策都比说出“名不符实的颜色词”更复杂，给人的压力也更大），就会发现自己游走于冲动和理性之间。当我们需要做重要的决定时（健康、婚姻等），冲动和理性间的这种斗争就会变强。很讽刺的是，每天控制冲动的简单行为却削弱了自我控制的能力，因此我们更容易受到诱惑的影响。

既然已经了解了精神耗竭的影响，你该如何以最佳方式应对生活中的众多诱惑呢？我的朋友丹·西尔弗曼是密歇根大学的经济学家，他每天都会面对强烈的诱惑。对此，他给出了一条建议。

丹是我在普林斯顿高等研究院的同事。这个研究院非常好，在此工作的研究者也非常幸运，我们可以休假一年用以专心思考、到森林里散步，以及享受美食。每天上午，在对生命、科学、艺术及其原因思考过后，我们会享受一顿美味的午餐，比如鸭胸肉、玉米粥及滑嫩的蘑菇。每顿午餐都配有一份很棒的甜品，包括冰激凌、法式炖蛋、纽约芝士蛋糕和树莓奶油夹心的巧克力蛋糕等。对于有蛀牙的丹来说，这简直就是一种折磨，特别是他非常喜爱甜食。丹虽聪明、理性，但他的胆固醇指标让他不能吃甜品。他想吃甜品，但他也知道每天吃甜品自己的身体会负荷不了。

丹想了想自己的问题说道，当我们面对诱惑时，理性的人有时也应该屈从于诱惑。为什么呢？因为理性的人这样做就可以使自己的精神不至于有太多消耗，能对将来的诱惑保持足够的意志力。丹对未来的诱惑很小心，也很关注，在每日的甜品问题上，他总是保持及时行乐的态度。丹和埃姆雷·欧茨戴诺恩以及斯蒂芬·赛朗特一起撰写了一篇学术论文论述这个态度的合理性。

还有一点需要格外关注：关于自我耗竭的这些实验表明，我们几乎每天都在面对诱惑，而我们抵制诱惑的能力会随着时间的流逝或不断积累的抵抗力而减弱。如果对减肥态度坚决，我们就应该声明自己的立场，把冰箱里所有甜的、咸的、油腻的和加工过的食品都处理掉，还要适应新鲜果蔬的味道。之所以这样做，不仅因为我们知道炸鸡和蛋糕对身体不好，还因为我们知道整天（每次当我们打开橱柜或冰箱时）面对这些诱惑，会更难拒绝它们及其他更多的诱惑。

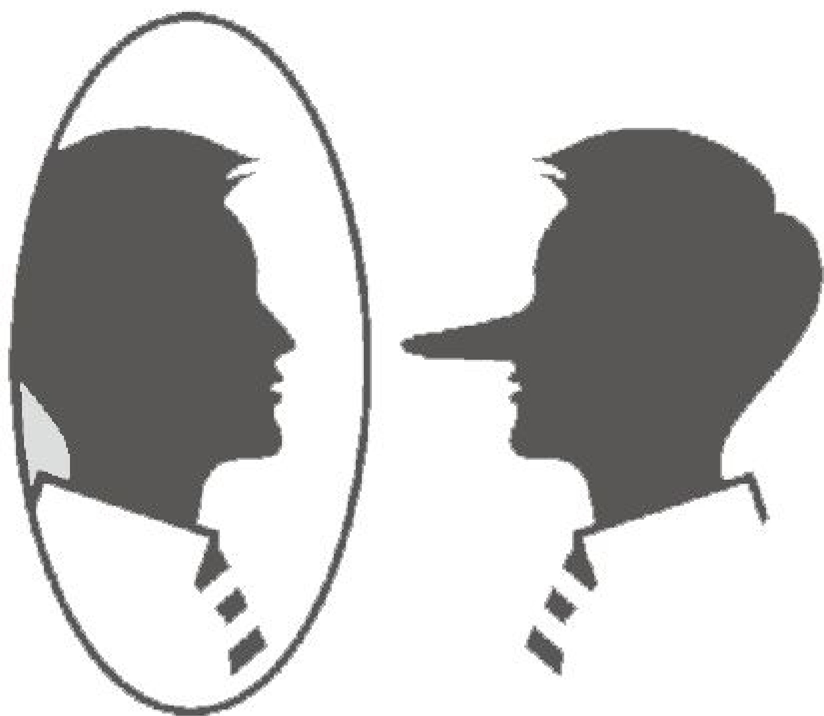
了解自我耗竭还意味着每天早上在没有耗损自己的精力时，我们就应该（力所能及地）面对需要自我控制的情况，如相当枯燥的工作任务。当然，自我控制并不容易做到。我们身边的商家（如酒吧、网上购物、脸书、视频网站和网络游戏等）之所以成功，就是因为人们易受诱惑，易被耗竭。

诚然，我们无法避免所有威胁自我控制力的诱惑，但真的一点希望也没有吗？这里有一条建议：当我们发觉很难逃避所受的诱惑，就应该想到最好的办法是在我们陷入更深的欲望之前及时脱身。按这条建议去做也许不容易，但现实是，杜绝诱惑总比持续地与“赶不走”的诱惑做斗争更加容易。如果做不到这点，我们可以试着凭借自身的能力抵制诱惑，也许可以试试从1数到100、唱首歌，或制订出行动计划并按计划行动等方法。这些事情当中无论做哪件都能帮助我们找出战胜诱惑的独特方式，以便在将来能有更好的办法来遏制这些冲动。

最后，我应该指出：有时耗竭也是有利的。我们偶尔能感受到我们对自己太过苛刻，很多事都要有节制，绝不能意气用事。但也许有时我们不需要做个负责任的成年人，而需要放松一下。所以，有条建议送给你：下次如果你真的想搞清楚所有事情，尽情放纵自己的话，试着写一篇长长的、不含“a”和“n”的单词的自传来消耗自己的压力，然后去商场，尝试使用不同的商品，却什么都不买。此后，当精力耗竭让你忧虑时，为自己选择一个有诱惑力的行动目标，并让其自由推进，不加控制。但要记住，不要总是用这个方法。

如果你偶尔真的需要为自己屈从于诱惑寻找一个更有力的借口，就用丹·西尔弗曼的理性自我放纵理论吧。

第6章
穿冒牌货会让我们更不诚信吗？



让我给你讲一个我第一次接触时尚圈时发生的事吧。珍妮弗·威德曼·格林是我读研究生时交到的一个朋友，她在纽约定居后认识了一些时尚界的人。通过她，我还见到了在时尚界风向标《时尚芭莎》杂志工作的弗里达·法瓦·法拉。几个月后，弗里达邀请我到她工作的杂志社做个演讲。由于该领域对我来说很新鲜，所以我同意了。

在开始演讲前，弗里达请我去曼哈顿的一家咖啡馆喝拿铁咖啡，我们的餐桌设在露台上，能俯视到曼哈顿市中心大厦中的电动扶梯。她为我简要介绍了从我们身边经过的每位女士的着装，包括她们衣服的品牌及衣服和鞋反映出的生活方式。我觉得她对细节的关注很了不起，实际上她对时尚的整体分析都很了不起，就像是鸟类专家能说出不同种类的鸟之间的微小区别。

大约30分钟后，我站在了礼堂的舞台上，台下坐满了时尚界的专家。能在这么多穿戴亮丽的魅力女士面前做演讲，真是一种特殊的体验。每位女士都像是博物馆中的展览品：她们的珠宝、妆容，当然还有令人惊艳的鞋子。多亏了弗里达的介

绍，我往台下看时能识别出几种品牌，甚至能看出每套服装的设计是受到什么时尚理念的启发而产生的。

我不知道为什么这些时尚界人士想让我去做演讲，也不清楚他们想从我这里听到一些什么，但我与他们配合得还算不错。我谈了人们是如何做决策的，在判断某物的价值时是如何对比价钱的，以及如何将自己与他人相比较等。我希望她们笑时，她们就会笑；她们还向我提出一些深刻的问题，并提出了很多有趣的想法。演讲结束后，《时尚芭莎》的瓦莱丽·莎伦贝尔上台拥抱了我，并向我致谢，还送给我一个时髦的普拉达新款黑色小旅行包。

告别后，我手拎着新款普拉达包离开了那里，赶往下一个会场。距下一个演讲开始还有一段时间，所以我决定散散步。散步时，我想起了这个黑色皮制包上面有个不小的普拉达商标。我自言自语道：提包的时候，我应不应该让有商标的那面朝外呢？如果那样的话，其他人就能看到并投来羡慕的目光了（或者他们会想，这个人穿的只是牛仔裤和红色运动鞋，怎么可能买得起名牌包呢）。或者，我把有商标的那面朝向自己？这样的话，就没人能看出这是普拉达包了？我决定按第二种方案来做，于是把包转了一个面。

尽管我确信把有商标的那面朝向自己，就不会有人认出这是普拉达包了，而且我也不认为自己是个关心时尚的人，但我还是感觉有些不对劲。我总是会想起包的品牌，我提的是普拉达包。而且我的感觉也不同了——我站得更直了，走起路来还有些趾高气扬。真不知道如果我穿的是法拉利内衣的话会发生什么。我会感觉精力更充沛吗，还是会感到更自信、更机敏，或动作更快呢？

我继续散步，慢慢地就走到唐人街，这里很热闹，有很多卖食物的小贩沿着运河街摆摊，街道充斥着各种味道。还有一些卖小商品的小贩。不远处，我看到了一对20多岁的漂亮夫妇在赏景。一位小贩走上前去，说道：“手提包，手提包。”这个人斜歪着头，示意自己的小摊位在那边。一开始，这对夫妇没有什么反应。过了一会儿后，女士问这位小贩：“你卖普拉达吗？”

小贩点了点头。那位女士和她的丈夫商量了一下，丈夫向女士笑了笑，之后两人就跟着小贩走向了摊位。

当然，他们说的普拉达并非真的普拉达，摊位上摆出来标价5美元的“名牌”太阳镜也不是真的杜嘉班纳。而且，阿玛尼的香水怎么可能被摆在街边的小吃摊上呢？这些都是假货。

外部信号与自我信号——从毛呢到阿玛尼

我们暂且来看看衣柜的历史，详细讨论一下社会学家所谓的外部信号，即通过衣着来表达自己的观点。古罗马的法律中有一系列规章制度被称为节约法令，这套法律历经数百年，对绝大多数欧洲国家的法律都有渗透。这套法律规定了很多事项，其中一项是关于人们的着装，即人们的着装必须符合其身份地位，且规定的内容很具体。例如，在文艺复兴时期的英国，只有贵族能穿戴毛皮、纺织品、蕾丝织物及珠宝等；绅士必须穿得朴素点。（穷人几乎被排除在法律之外，因为没必要把发霉的粗麻布、毛料织物和粗糙衣物写进法律。）

有些阶层的成员还被进一步划分，以避免和“尊贵的人”相混淆。例如，妓女衣服后面的帽子必须是条纹的，用以表明她们的“不纯洁”；异教徒有时必须穿上带补丁的衣服，上面还挂有小木棒，以此来表明他们可能，也应该被绑在火刑柱上烧死。从某种意义上来说，没有按要求穿上带条纹帽子衣服的妓女就是在伪装，就像那些戴着冒牌古驰太阳镜的人。妓女戴没有条纹的帽子，是有悖于她们的生活和经济地位的错误信号；“穿着高于其地位的服饰”对其周围的人也是一种无声但一目了然的谎言。尽管穿着高于其地位服饰的人不会被处以死刑，但违背了法律，常要被处以罚款或其他惩罚。

上流社会对于服饰近乎荒谬的执着，实际上是为了确保人们的服饰所发出的信号都是正确的。整个法律的制定都是为了避免无序和困惑。（这样制定法律显然在显示外部信号方面有优势，但我并不是说我们应该继续按照这套法律行事。）尽管现在的服装领域不像原来那样死板，但人们以信号的方式来表达成功和个性的愿望一直很强烈。现在，赶时髦的人穿的是阿玛尼而不是貂皮，就像弗里达说的，黄铜色豹纹坡跟鞋不是随便哪个人都能穿的。我们发出的信号对周围的人来说，无疑是具有告知性意义的。

现在，你可能认为买冒牌服装的人本质上不会伤害到时尚服装的制造商，因为他们中的许多人自始至终都不会买正品，而这也正是外部信号起作用的时候。毕竟，如果多数人用10美元就能买到冒牌的博柏利围巾的话，少数能买得起也想买正品的人就不会愿意多花20倍的价钱买正品了。如果看见某人穿着有博柏利格子图案的衣服或拎着有路易威登标志的包，我们马上就会怀疑这是假的。如此一来，买正品服装的信号价值在哪儿呢？这意味着买冒牌服装的人会降低外部信号的效能，并破坏正品（及穿戴正品的人）的真实性。这也是做时装生意和赶时髦的人这么抵制假货的原因。

在回想拎普拉达手提包的经历时，我还在思考：除外部信号外，是不是还有什么其他心理因素与冒牌服饰相关。我在唐人街上提着普拉达包闲逛时，看到有女士提着冒牌的普拉达包从商店里走出来。尽管我手里的包不是我选的，也没有花钱，但我感觉我和这个包之间的关系与那些女士和她们手里的包的关系很不一样。

我开始从更广泛的视角来思考服饰和行为间的关系，这个想法使我想到社会学的一个概念：自我信号。自我信号的一个基本概念是，不管如何思考，我们对自我的认识都不是很清楚。我们普遍认为自己对自己的爱好和性格更清楚，但事实上，我们对自己的认识并不准（肯定没有我们想的那么好）。相反的，我们看待

自己的方式与我们看待并评判别人行为的方式是一样的，即从行为中认清自己并推断出自己的爱好。

例如，假设你看到街上有个乞丐。你既不想忽略他也不想给他钱，只想给他买个三明治。这种行为本身不能定义你这个人，你的道德或性格，但你把这种行为看作展示自己同情心和善心的证明。现在，有了对自己的这点“新”认识，你更相信自己的善心了。这是自我信号在起作用。

这条原则同样适用于时尚服饰界。即使没有人能认出这是正品，提着正品普拉达包也能让我们的思考和行为方式与提着冒牌包时有所不同。这引出了一个问题：穿戴冒牌服饰是否会使我们觉得有些不合理或不合法呢？穿戴冒牌货是否会以一种意想不到的或负面的方式影响到我们？

“假”正品

我决定去拜访弗里达，并告诉她我近期对高级时装产生的兴趣。（对我的这个兴趣，我觉得她比我更惊讶。）在我们交谈时，弗里达同意让一位时装设计师借给我一些服饰，以便在实验中使用。几周后，我收到了一个包裹，里面有20个珂洛艾伊品牌的包和20副珂洛艾伊品牌的眼镜。包裹的便笺上写着这些包估计价值为40 000美元，眼镜为7 000美元。[1]

拿到这些名品后，弗朗西斯卡·吉诺、迈克·诺顿（哈佛大学教授）和我决定设计一个实验，测试穿戴冒牌服饰的人的感受与行为和穿戴正品的人是否有不同之处。如果我们的参与者感觉穿戴冒牌服饰是在向别人（甚至是向自己）展示一个不诚实的自己，那他们是否也会觉得自己是不诚实的呢？而且，想着自己不再诚实，他们是否还愿意继续不诚实下去？

我们的实验选用了珂洛艾伊的饰品，并请很多念工商管理学的女硕士来当实验参与者。（选择女性不是因为觉得她们与男性存在不同的道德表现，事实上，在之前的实验中，我们并没有发现男女间有任何因性别导致的不同，之所以选用女性是因为我们拿到的都是女性用品。）在最初的几次实验中，我们还在犹豫到底是先用眼镜还是先用包，后来我们意识到我们很难向参与者解释为什么让他们提着包在大楼里走动，所以决定用眼镜。

这次实验设定了3种条件：正品眼镜、冒牌眼镜和情况不明的条件。在实验之初，我们将参与者安排在其中一种条件下。在正品眼镜条件下，我们告诉参与者她们戴的是正品珂洛艾伊眼镜；在冒牌眼镜条件下，我们告诉参与者她们戴的眼镜是冒牌的，但其外观和正品珂洛艾伊眼镜无任何区别（实际上，我们用的所有眼镜都是正品）。在情况不明的实验条件下，我们没有对眼镜品牌的真假情况进行说明。

在女士们戴好眼镜后，我们带着她们去了楼道，让她们在那里看各种海报，还让她们向窗外看。这样，她们之后才能评估这副眼镜的质量，并说出自己的体验。稍后，我们让参与者去另一个房间进行另一项任务。是什么任务呢？你肯定已经猜到了，就是让女士们戴着眼镜做矩阵任务。

现在，假设你是这项实验的一个参与者。走进实验室后，你被分到了实验条件为冒牌眼镜的小组中。实验人员告诉你，你戴的眼镜是冒牌的，并让你试用这副眼镜。你拿到了一副极似正品的眼镜（你能看到商标），把它拿在手里检查了一下，然后戴上。戴上眼镜后你就在楼道里走动，看了很多海报，并向窗外看。在这样做的时候，你的脑子里想的是什么呢？你会把这副眼镜和你车里的或某天被你打碎的眼镜相比较吗？你可能想说：“太棒了，这副眼镜仿得太好了，没有人能看出这是假的。”也许你会觉得这副眼镜的重量不对，或者眼镜的塑料材质好像很不值钱。而且，如果你真的觉得你戴的是假货，那么在矩阵测试中你会多报自己做对的矩阵数吗？还是会少报，或者如实说？

下面是我们的实验结果。在此前的实验中，多数人都会多报几个自己答对题的数量。但在戴正品眼镜的情况下，“只有”30%的参与者多报了她们答对的题数，而在戴冒牌眼镜的情况下，有74%的参与者多报了她们答对的题数。

这些发现引出了另一个有趣的问题：设定的冒牌条件是否会让这些女生更容易说谎？或者，正品的珂洛艾伊商标是否会让佩戴者比平时更诚实？换句话说，哪种

自我信号更具影响力：是穿戴冒牌服饰时负面的自我信号，还是穿戴正品服饰时正面的自我信号？

这也正是为什么我们设定了对服饰品牌真假不知情的条件。在这一条件下，我们对这副眼镜品牌的真假只字未提。这一条件的设定意义何在呢？假设戴冒牌眼镜的参与者谎报的答对题数与不知情的一组一样，如果情况正是如此，我们就能得到这样的结论：冒牌的商标没有加重这些参与者本身的不诚实程度，而正品却让人变得更诚实了。此外，如果发现某位戴着正品珂洛艾伊眼镜的女士与不知情条件下的女士作弊水平相同（且比戴冒牌眼镜情况下的女士诚实得多），我们就能得出结论：正品商标没有使参与者比平常情况下更诚实，而冒牌的商标却使参与者比在平常情况下更不诚实。

你应该还记得正品条件下，有30%的女士谎报了她们答对的题数；冒牌条件下概率是73%；而在不知情的情况下，结果又如何呢？在最后一种情况下，有42%的女士作弊了。在不知情的条件下，作弊的人数介于前两种情况之间，但更接近于戴正品眼镜的情况（事实上，不知情条件和戴正品的条件下作弊人数没有太大不同）。这些结果表明，穿戴正品服饰不会提升我们的诚实度（或者至少不会提高很多），但如果我们故意穿戴一件冒牌的服饰，道德上的束缚就会放松，我们也会变得更不诚实。

那道德何在呢？如果你的朋友或你的约会对象穿戴着冒牌服饰，你就要当心了，因为他们可能会比你想象中的更不诚实。

“管他呢”效应与诚实的界限

现在，我们暂且停下来想想在你节食时会发生什么。开始节食时，你努力遵守节食的烦琐规则：早餐吃半个葡萄柚、一片杂粮面包和一个荷包蛋；午餐吃含有几片火鸡肉和用热量为零的调味酱拌的沙拉；晚餐吃烤鱼和蒸熟的西兰花。正如我们在第5章中设置的情景，你现在明显已经很饿了，有个人在你面前放了一块蛋糕。就在你屈从于眼前的诱惑而吃了第一口的时候，你的观点发生了转变，你对自己说：“管他呢，既然我已经违背了节食的规则，何不吃掉整块蛋糕呢？再来一个芝士比萨，要烤得香香的、上面撒满香肠的那种，要知道我可是馋了一周呢。明天再开始减肥吧，要么周一再开始。不过现在我可不想再坚持了。”换句话说，既然已经打破了节食的自我概念，你也就不再顾及节食规则，开始充分享受不用减肥的时光（当然，你不会想到明天、后天或者此后的某一天还会发生同样的事）。

为了更仔细地检测人们的这些小缺点，弗朗西斯卡、迈克和我想测试无法抗拒某件小事（例如，在减肥时抵制不了诱惑吃了一根炸薯条）是否会使人们放弃之前做出的所有努力。

现在，请假设你正戴着一副眼镜，不管这副眼镜是正品珂洛艾伊还是冒牌货，或者是真假未知的商品。接下来你坐在电脑前，前面方形的屏幕看上去被对角线分成了两个三角形。现在，测试开始了，某一秒中，20个任意分布的小点出现在屏幕上（请看图6–1）。然后，小点消失了，眼前呈现的是一个空白的屏幕，一条对角线，和两个回应键。这两个回应键上一个写着“右边更多”，另一个写着“左边更多”。你的任务是用这两个键来表明是对角线右边的点多，还是左边的点多。你需要进行100次这项任务，有时对角线右边明显有更多的点，有时这些点又明显聚集到左边，而其他时候则难以分辨。你觉得自己能熟练应对这项枯燥的任务，100次的回应之后，实验人员也可以看出你做出这些判断的准确性。

接下来，你需要在电脑前反复完成200次同样的任务。只是这次你才会根据你的判断而获得报酬。关键细节是，不管你的回应是否精确，每次按左键你都会得到0.5美分，每次按右键都会得到5美分（是按左键所得的10倍）。

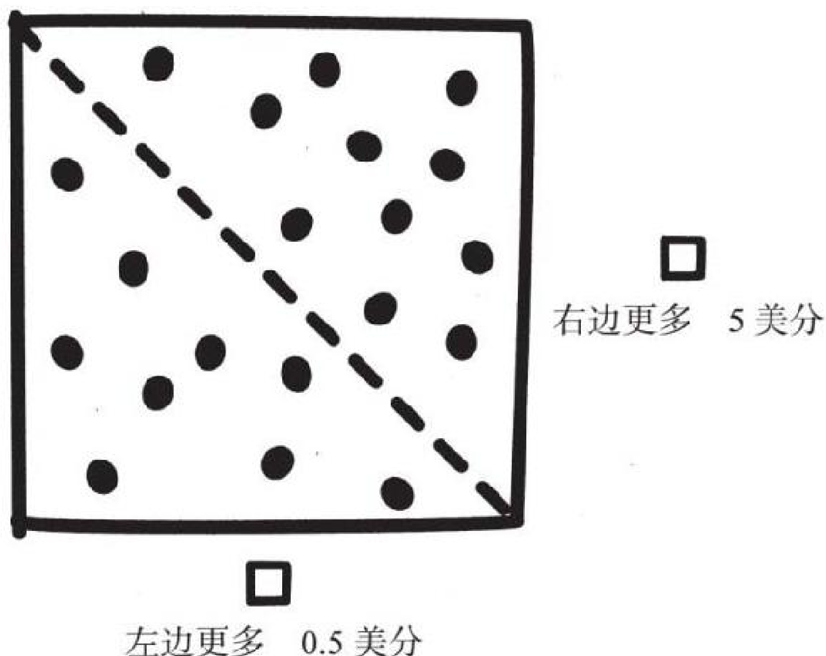


图**6–1** 点数任务

有了这个诱因机制，你时不时地就会面对一次基本的利益冲突。每次看到右边的点更多时，你不会有道德方面的歉疚，因为你给出的诚实答案（右边更多）和能获取更多报酬的答案是一致的。但当看到左边的点更多时，你必须决定是按照实际情况给出精确的诚实答案（左边更多），还是按右边的键以获取更多的报酬。通过设计这种扭曲的支付体系，我们为参与者提供了一个诱因，使他们以一种略微不同的方式看待事实，并且可以通过不断地按右键来作弊。换句话说，他们面对着给出正确答案和获取最大利益的两难选择。作弊还是不作弊，是一个值得思考的问题。而且不要忘了，你在完成这项任务时还戴着眼镜呢。

结果表明，点数任务的结果大致和矩阵任务的结果相同，即有很多人作弊，但作弊程度不高。有趣的是，我们还看到那些戴冒牌眼镜的人的作弊程度尤为严重。而且，戴冒牌眼镜的人整体上作弊程度较大，在左右两边的点数不确定以及左边（得到报酬少的那边）的点明显增多时，尤其如此。

这些就是全部的结果，但我们设立点数任务的初衷是，观察在能作弊的情况下作弊的行为是如何一步步地推进的。我们想知道参与者开始时是不是只是偶尔作弊，并且认为自己是诚实的，参与者只是从偶尔的作弊行为中获益。我们认为这种平稳的作弊行为可能会持续一段时间，但在某一点上，参与者可能会达到他们的“诚实界限”。而且一旦越过这个界限，他们就会想“管他呢，只要有作弊的机会，我们就要充分利用”。从那时开始，他们作弊的频率就会增加，甚至一有机会就会作弊。

这些实验表明的第一件事是，作弊的程度会随着实验的进行而加大。按照直觉我们看到，对于很多人来说，实验中有个急剧的转折点，过了这个转折点，参与者就会从轻微作弊转变成习惯性作弊。我们可以从“管他呢”效应中推出这种行为的一

般模式，这一模式在穿戴正品和冒牌货的情况下同样存在。但是，戴冒牌眼镜的人更容易摒弃其道德束缚，更爱去骗人。 [2]

依据“管他呢”效应，我们发现，谈到作弊，我们的行为就和节食时的做法差不多。我们一旦开始违背自己的原则（如节食时作弊，或受到金钱的诱惑），就更不可能控制自己的行为，而且此时我们更容易屈从于诱惑，表现得更不端。

如此看来，人（或女性）的确要靠衣装，而且穿戴冒牌货也确实对决策的道德性有影响。很多社会科学研究结果也表明运用这种信息的方法很多，既有积极的也有消极的。消极的方面是，人们能想象到各种机构是如何运用这条原则来使雇员的道德感松懈，以便他们能够轻松地“以欺骗手段欺骗”他们的顾客、供应商、监管者和对手，而且，这样做还能通过牺牲其他各方的利益提升公司的赢利。积极的方面是，了解灾难是如何形成的，能引导我们在违反原则前提升注意力，并帮助我们做到亡羊补牢。

更糟糕的后果

完成了这些实验后，弗朗西斯卡、迈克和我有证据证明穿戴冒牌服饰能改变我们看待自己的方式，而且一旦意识到自己是骗子，我们就开始变得更不诚实了。这给我们提出了另一个问题：如果穿戴冒牌服饰能改变我们看待自身行为的方式，这是否也会让我们对他人更不信任？

为了找到答案，我们让一组参与者戴上珂洛艾伊牌眼镜，并告诉其中一部分人她们戴的是正品，而告诉另一部分人她们戴的是冒牌货。她们仍是在楼道里走动，看些海报和窗外的风景。然而，把她们叫回实验室后，我们并没有让她们进行矩阵任务或点数任务，而是让她们戴着眼镜填一张篇幅很长的调查问卷。在这次调查中，我们问了一些故意掩盖研究真正目的的不相关问题（无关紧要的问题）。我们在这些无关紧要的问题中嵌入了三套调查问卷，问卷中问题的设计意在检测实验参与者如何解释并评估别人的道德感。

A套问卷中的问题让参与者评估她们认识的人中参加各种不道德活动的可能性。B套问卷中的问题是让她们评估人们使用某些特定说法时说谎的可能性。最后，C套问卷中的问题为参与者设定了两种情景，两种情景下做题者都有作弊的机会，而参与者的任务是评估做题者作弊的可能性。以下是这3套问题：

问卷**A**：你熟知的人有多大的可能性会做出下列行为？

- 购买很多商品，却使用超市里针对少量购物者设置的快速收银通道。
- 在叫到他们的组号 [3] 前登机。
- 谎报公费。
- 还没有做出什么成绩就到上司那里邀功。
- 从工作单位往家里拿办公用品。
- 向保险公司谎报受损物品的价值。
- 买件衣服，穿过之后又退回去。
- 向爱人谎报自己曾有过的性伴侣数量。

问卷**B**：下面这些话是谎言的可能性有多大？

- 对不起我迟到了，堵车堵得厉害。
- 我的平均分数是4.0。
- 见到你很高兴，有时间咱们一起吃午饭吧。
- 没问题，我今天晚上就开始工作。
- 对，约翰昨晚是和我在一起。
- 我已经发了那封邮件了，我确定。

问卷**C**：人们做下列事情的可能性有多大？

- 斯蒂芬是一家公司的业务经理，该公司主要生产在草坪和花园里使用的杀虫剂和肥料。用于生产杀虫剂的某种有毒的化学药品一年内将被禁用，而当前这种药品卖得很便宜。如果斯蒂芬买下这种药品，再很快地加工成杀虫剂并销售的话，他能赚到很多钱。请评估斯蒂芬能在这种药品不被禁用前将其买下的可能性有多大。

- 代尔是一家保健食品公司的业务经理。该公司生产的一种有机水果饮料每100毫升含有109卡路里的热量。代尔知道人们对超过100卡路里热量的食物非常敏感，因此他将每100毫升的卡路里含量降低了10%，饮料瓶的商标上也会写上每100毫升含有98卡路里，每瓶含量为220毫升。现请评估代尔将每100毫升饮料中的卡路里含量标记为100以下的可能性有多大。

结果是什么呢？你可能猜到了。在穿戴冒牌服饰的条件下，参与者在思考（问卷A）自己认识的人的行为时评估结果如下：其认识的人发生不诚实行为的程度比穿戴正品情况下的参与者评判的程度更高。参与者还估测到，（问卷B）大家常说的借口很可能是谎话；（而问卷C）在两种情况下，当事人那样做的可能性都不大。最后，我们得出结论：冒牌商品不仅使我们变得更不诚实，还会让我们更加低估他人的诚实度。

伪装直至成功？

我们又如何看待这些结果呢？

首先，我们来看看多年来致力于与假货做斗争的时装公司。我们也许很难同情这些公司的境遇。你可能会想，除了与公司有直接往来的人，没有人会真正在意这些专为迎合富人品位而设计服装的高级设计师的“敌人”。很想买一个冒牌的普拉达包时，你可能会自语道，“设计师设计的服饰太贵了，花一大笔钱买正品是愚蠢的行为”；“正品也好，冒牌也好，我都不会考虑购买，因此设计者并没有什么损失”。你还可能会说，“那些时装公司已经赚这么多钱了，即使有几个人买冒牌货对他们而言也没什么大不了的”。不论怎样，我们都能为自己自私的行为找到合理的借口，我们发现极少有人认为时装公司的恐慌其实是一个严肃的个人问题。

但实验结果表明，这其中有更深层的原因。为冒牌货付出代价的不只是那些高级时装公司，由于自我信号和“管他呢”效应，只要一个不诚实的举动就能改变一个人此后的行为，令其付出代价。此外，如果某个不诚实行为来自内心的暗示（如一侧贴有大的古驰商标的冒牌眼镜），其负面影响就是长久的、重大的。这也就意味着，我们都要为冒牌商品付出道德上的代价，“穿戴冒牌货”改变了我们的行为、自身形象和我们看待周围人的方式。[4]

我们来看一个实例吧，世界上有很多的经理办公室，墙上都挂着学位证书，这些证书让他们的个人履历更加好看。几年前，《华尔街日报》发表了一篇关于经理虚报自己学位证书的文章，文章直指一些高层人物，如当时美国百事有限公司董事长兼首席运营官肯尼斯·凯瑟。尽管凯瑟曾在密歇根州立大学上过学，但他从未毕业；不过他仍签字声明他有密歇根州立大学的文学学士学位（当然，这也可能只是个误会）。

或者再来看看玛丽莉·琼斯的例子。她和别人合著了一本广受欢迎的书《越小压力，越多成功：引导你的孩子升入大学的新途径》，在书中，除了探讨其他问题，她还呼吁要想在大学录取时、找工作时更顺利，我们就要“展现自我”。她是麻省理工学院招生办公室最受欢迎的主任，25年来，人人都说她的工作做得好。只有一个问题：她当初为了得到这份工作，在履历表中伪造了几个学位。这种赤裸裸的作弊行为使她丢尽脸面，伪造学位信息的事萦绕在她心上，她为没有“勇气”在其任职期间承认“假履历”的“错误”道歉。当深受欢迎的口号“展现自我”被假证书一事抹黑时，我们对此事做何感想呢？

如果在“管他呢”效应的情景下思考这种欺骗行为，这种学位证书的造假通常很可能并非蓄意而为（人们甚至会“干一行，爱一行”），但一旦做出这种行为，其道德感就会变得更松懈，也更有可能在别的地方欺骗他人。例如，如果某位拿着伪造毕业证书的经理在信头、明信片、履历表和网站上常放上自己伪造的毕业证书，也不难想象他会在上报公费和工作时长，或动用公款时作弊。由于“管他呢”效应，最初的一个作弊行为可能使经理自我信号表达的不诚实性整体提高，会增加其经验系数，而这种状况也将造成更大的欺骗。

至少，我们不应该将某个不诚实行为看作一件小事。别人第一次犯错时，我们往往会原谅他们，因为这是他们第一次犯错，而且人人都会犯错。尽管这么说也没错，但我们也应该意识到：第一次的不诚实行为会在很大程度上影响某人对自身的看法及此后的行为。也正是因为这点，预防第一次的不诚实行为非常重要。这就解释了为什么减少无伤大雅的不诚实行为的次数很重要。如果我们确实减少了欺骗次数，整个社会会变得更诚实、更和谐，腐败现象也会更少（对此第8章中有

更详细的讲解）。

非法下载的电子书

最后，如果不提到非法下载，对于冒牌货的讨论就不算完整。（想象戴冒牌眼镜的实验，不过这次是非法下载的音乐或电影。）现在，我想和你们分享一个故事，从这个故事中我了解到关于非法下载的一些趣事。在这个故事中，我是个受害者。就在《怪诞行为学》这本书出版几个月后，我收到了下面这封电子邮件：

尊敬的艾瑞里先生：

今天早上，我刚听了你著作的有声版，是通过非法手段下载的，我想告诉你我非常欣赏你的这本书。

我今年30岁，男性，非洲裔，来自芝加哥市破败的贫民区。在过去的5年里，我以非法贩卖光盘为生。我的家人不是进监狱，就是无家可归。从我们家的情况就能看出美国社会很乱，而我正是这样一个家庭唯一没入狱的幸存者，但我也触犯了法律，我深知在监狱里与家人团聚是迟早的事。

不久前，我找到一份朝九晚五的工作。一想到我也能过上体面的生活，我就很兴奋，但开始工作后不久，我就辞职了，又继续干回违法的生意。这是因为放弃我一手操办起来并做了5年的生意让我很痛心。我对这份生意有种拥有感，而且别的工作都无法带给我同样的感觉。此外，我对你在拥有感方面的研究很有兴趣。

让我重操旧业的，还有一个同样重要的原因。我工作的那家零售店做的是合法生意，店里人总是说要对顾客忠诚，要关爱顾客，但我并不认为他们真的明白这其中的含义。在非法行业中，忠诚和关爱比我在合法的工作中体会到的都更重要、更强烈。这些年来，我建立起一个约有100个人的人际网，他们都很友好地从我这里买光碟。我们成了真正的朋友，联系密切，并互相关心。同顾客的这些联系和友谊使我很难放弃我的生意，也很难割舍与他们的友谊。

我很庆幸我听了你的著作。

以利亚

接到以利亚的邮件后，我在互联网上搜索了一下，发现有几个网站可以下载我那本书的有声版及影印版（我不得不承认这些影印版的质量很高，前后封面、致谢和参考书目都有，连版权声明页也有，这点让我很欣慰）。

无论你对“信息自由”这一意识形态持何种态度，看到自己的劳动成果未经同意就被他人免费分享时，会让你觉得非法下载这件事有些人身攻击的意味，而且并不那么抽象，感觉更复杂了。一方面，我很高兴人们都在读我的研究成果，我也希望大家能从中受益，当然，受益越多越好，这也是我进行研究的初衷。另一方面，我也理解那些作品遭到非法复制和贩卖的作者的恼怒情况。幸好我有一份全职工作，但我知道，如果靠写作为生的话，我不会认为非法下载是出于对知识的好奇，并很难接受这种行为。

至于以利亚，我认为我们之间进行了一次公平交易。当然，他非法复制了我的有声书（并从其中获取钱财），但我也学到了在非法行业中对顾客持有忠诚和关爱态度的有趣事实，而这点也可能是我将来研究的课题。

了解了这点后，我们该如何防止自身道德的败坏呢？如何抑制“管他呢”效应呢？如何防止一次违法行为对我们道德造成的长期的负面影响呢？无论是时尚行业还是

其他行业，我们都应该认识到一次不道德的行为会引发另一次更不道德的行为，而且在某一方面做出的不道德行为也能影响到我们在其他方面的道德感。正因如此，我们应该看出不诚实行为的端倪，并在其发展前，将其扼杀于萌芽阶段。

那个开启这个研究计划的普拉达包哪儿去了？我把它送给了我的妈妈，这是唯一一个较理性的解决方法。

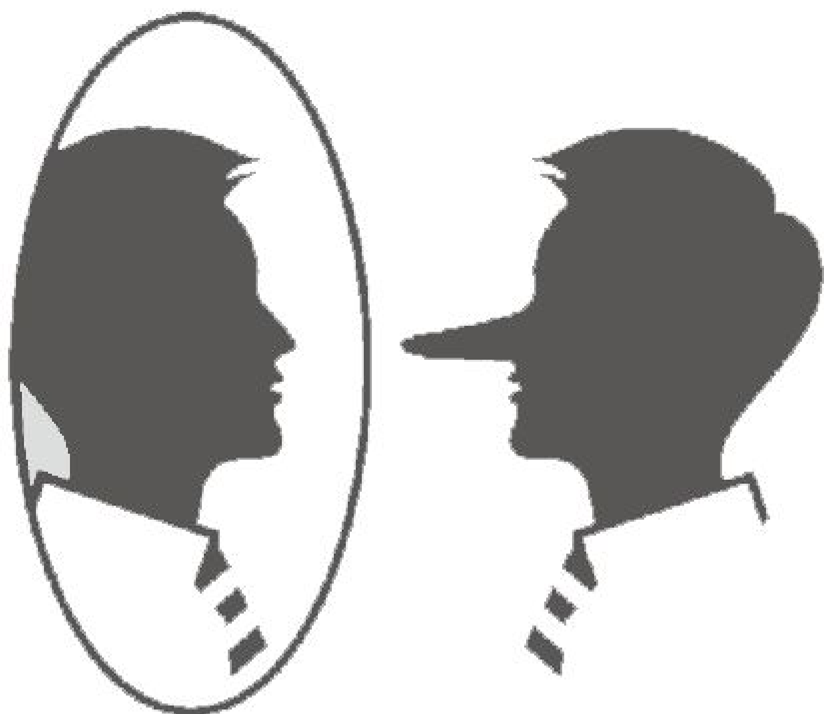
[1] 邮寄包裹的消息很快就传到杜克大学，我因此也在时尚界广受欢迎。

[2] 你也许会想，接受冒牌商品和为自己选择冒牌商品是否有同样的效果。我们也想到了这一点，并在某个实验中对其进行了测试。结果表明，无论得到的冒牌商品是否是自己选择的，都无关紧要；只要有冒牌商品，我们就更容易欺骗他人。

[3] 乘飞机时将乘客分成组：先登机组、后登机组和最后登机组。在叫到自己所在的组号时，乘客就可按秩序登机。——译者注

[4] 你也许想知道人们是否意识到冒牌货对其有后续影响。我们对此也做了实验，并发现人们并没有意识到这些影响。

第7章
陷入自我欺骗



想象你在一片柔软的沙滩上散步。潮起潮落，海浪留下一大片湿润的细沙供你漫步。你正朝着自己常看美女的地方走去。哦，假设你是一只争强好胜的青蟹，实际上，此行你要和另外几只雄蟹比试一下，看谁会赢得雌蟹的欢心。

你看到前方有一只漂亮的雌蟹，它的蟹钳长得十分可爱。同时，你还注意到你的情敌们也在迅速地向它靠近。你知道处理这种情况的最佳办法是吓走其他螃蟹。那样的话，你就不用打架，也不用冒伤害自己或失去交配机会的风险。所以，你必须得向其他螃蟹证明，你比它们更为强壮。在慢慢靠近情敌时，你意识到需要彰显一下自己的体型。但如果只是踮着脚，随意地摇晃蟹钳来假装自己很强壮的话，很可能会露馅。那你该怎么做呢？

你该做的就是给自己打气，然后开始相信你确实很强壮。“知道”自己是这个沙滩上体型最大的螃蟹后，你尽量站高，蟹钳也尽可能地向外伸展（展示鹿角、孔雀开屏，以及自吹自擂，都可以帮助雄性动物吸引异性的关注）。信任你自己的伪装，意味着你不会畏缩，你（被夸大）的自信心可能会威慑到你的敌人。

现在，再来说说我们人类。作为人类，我们展示自己的方式比动物稍微复杂一些。我们有撒谎的能力，而且不仅能对别人撒谎，还能对自己撒谎。自我欺骗是使我们相信自己所说的话的一种有效策略。如果成功地欺骗了自己，我们很少会畏缩，有时还真的可能成为自己佯装的那样。我不认为欺骗可以作为我们寻找伙伴、工作或追求其他事物的方法，但在本章里，我们将要探究人们如何能在欺骗别人的同时，成功地欺骗自己。

我们当然不可能马上就相信自己撒的谎。例如，假设你是速配相亲会中的一位男士，正试着打动一位迷人的女士的芳心。突然，一个疯狂的想法闪进了你的脑海：你告诉这位女士你有飞行员执照。即使她相信了你的话，你也不太可能相信自己确实有飞行员执照，也不会在下次搭机时跑去建议飞行员应该怎样提高他们的着陆技术。再举个例子，假设你和朋友出去跑步，你们谈到了跑步的最佳成绩。你对他说你跑1英里 [1] 用不了7分钟，但实际上你的成绩却稍微超过7分钟。几天以后，你对别人说了同样的话。在一遍又一遍地重复这个稍被夸大的跑步成绩之后，你最终会忘记自己实际上从未真正实现这一成绩，而对这个谎称的成绩深信不疑，甚至愿意用钱来打赌。

我也曾相信过自己的谎言。1989年夏，在我离开那家医院的两年后，我和我的朋友肯决定从纽约飞往伦敦去看另一位朋友。我们买了最便宜的机票，恰好是印度航空公司的航班。当出租车把我们送到机场后，我们沮丧地发现等候的队伍已经排出了候机楼。肯灵机一动，说："为什么不把你放在轮椅上呢？"我考虑了一下他的建议：如果这样做，不仅我自己会感到更舒服，我们也能以最快的速度检票。（老实说，因为我腿部的血液循环不好，我很难坚持站很长的时间，但我还不至于要坐轮椅。）

我们都认为这是一个好主意，所以肯跳下了出租车，不一会儿就推回了轮椅。我们轻易地拿到登机牌，并在剩余的两个小时里享用了一些咖啡和三明治。这期间我想上洗手间，于是，肯推着轮椅，把我送到了距离最近的洗手间。但不幸的是，这个洗手间不是残疾人专用的。尽管如此，我还是继续装成残疾人。我坐在轮椅上，并使轮椅尽可能地靠近便池，像残疾人那样上了厕所，但不怎么成功。

上完洗手间，我们也该登机了。我们的座位在第30排，进入飞机之后，我意识到轮椅比过道宽出许多。但我的行为应该符合我现在的身份，所以我在飞机入口处离开轮椅，抓住肯的肩膀，由他扶着到了座位上。

飞机起飞后，我发现飞机里也没有残疾人专用的洗手间，而航空公司也没有为我提供窄一点的轮椅，这令我十分懊恼。当我意识到因为自己不能像正常人那样使用洗手间，因此在这6个小时的飞行中不能喝任何饮料时，就更加恼怒了。飞机在伦敦降落后，又出现了新的问题。肯必须再次帮我移动到飞机入口，而飞机入口是没有轮椅的，我们必须等人把轮椅送过来。

这次体验使我充分理解残疾人每天的恼怒从何而来。我那天非常生气，决定去找印度航空公司伦敦总部的领导理论。坐上轮椅后，肯将我推到印度航空公司的办公室。我用非常愤怒的口气描述了我遭遇的每一个困难和羞辱，并指责印度航空公司的地区经理，因为公司在各个环节的设计上都没有为残疾人考虑。经理自然是不停地道歉，之后肯便推着我走了。

这件事最为奇怪的一点是，在整个过程中，我明知道自己能走路，却快速且彻底

地融入了新的角色，我感觉自己真的就是一名残疾人，有充分的理由心烦。之后，我们去行李领取处取走背包，像电影《非常嫌疑犯》中的恺撒·苏尔那样轻松自如地走了。

为了更加认真地研究自我欺骗，佐伊·强思（耶鲁大学博士后）、迈克·诺顿、弗朗西斯卡·吉诺和我开始研究人类如何以及何时会相信自己的谎言，有没有什么方法防止人们这样做。

在实验的第一阶段，参与者会回答8个类似智商测试的问题。（例如，其中一个问题是，以下哪个数是400的1/10的1/4的1/2？）完成测试题后，控制组的参与者将其答案交给了实验人员，实验人员会检查他们的答案。如此一来，我们就能得到参与者在测试中的平均表现。[2]

在有机会作弊的条件下，参与者的答卷下方有相关问题的答案。实验人员会告诉参与者，下面的答案是用来算分的，也能让他们大致估计自己回答类似问题的准确率。不过，参与者要先回答问题，再核对答案。回答完所有问题后，参与者核对自己的答案，然后汇报自己的做题情况。

实验第一阶段的结果表明了什么呢？如我们预期的那样，有机会“核对答案”的小组，其得分比正常情况下的平均分高出了几分，这也表明，他们不仅用答案计算了自己的得分，还通过答案提高了自己的表现。其他的实验结果也是这样，即人们在有机会欺骗的时候，就会去欺骗，但欺骗的程度不会太大。

我们会本能地高估自己的能力与智商

这个实验方案的灵感来自飞机座椅背后口袋中的一本赠阅杂志。在某次飞行中，我翻阅杂志时，发现了一套门萨测试题（用来测试智商的题目）。由于我比较好胜，便想要一试身手。试题要求中提到，测试的答案就在题目的背面。回答完第一个问题后，我就翻到了后面看我的回答是否正确。你瞧！我答对了。当我继续做题时，我注意到自己还是会做一道题核对一次答案，而我的眼睛也会不自觉地扫到下一道题的答案。由于瞥到了答案，我发现下一题变得更容易了。最后，我回答出了大多数的问题，这使我相信自己是一个天才。但我也开始思考，我的得分那么高到底是因为我特别聪明，还是因为我不经意间瞥到了答案（当然，我这样做的潜在原因就是想提高自己的智商测试成绩）。

当答案写在另一页中或者倒着印刷时（许多杂志和学术能力评估考试指南通常会这么做），基本情况都会如此。在备考阶段做练习题时，我们总会使用答案来使自己相信我们是聪明的，如果答错了，我们就会说服自己确信真正考试时我们绝不会犯这么糊涂的错误。无论采用哪种方式，我们对自己的聪明程度总是持乐观态度，且我们也乐意接受这种做法。

实验第一阶段的结果表明，参与者倾向于通过先看答案来提高答题成绩。但这个结果并不能说明他们采用的是明显而老套的欺骗方式还是自我欺骗的方式。换句话说，我们仍然不清楚参与者到底是知道自己正在作弊，还是一直在说服自己他们自始至终都知道正确答案。为了弄明白这一点，我们在下一个实验中增加了另一个元素。

假设你参加了与上一个实验相类似的实验。你做完了含有8道题的测试，并正确回答了4道题（正确率达50%），但因为看到了答卷下方的答案，你称自己解决了6道题（正确率达75%）。现在，你认为你的正确率是在50%的范围内，还是在75%的范围内？一方面，你可能觉得自己是看了答案才得了高分，所以你实际的正确率应更接近50%。另一方面，你得到了解决6个问题应得的报酬，所以你可能会相信自己解决类似问题的正确率更接近于75%。

此时，我们进入实验的第二阶段。完成数学测试后，实验人员会请你预测自己在下一个测试中的表现。在下一个测试中，你将要回答与上一个测试性质相同的100个问题。这一次，答卷的下方没有答案（因此，没有参照答案的机会）。你觉得这次你的成绩会如何呢？是根据自己在第一阶段的实际正确率（50%），还是根据被你夸大后的正确率（75%）来预测呢？在这个问题上，存在一个逻辑：如果你觉得自己在之前的测试中看了答案，成绩不能反映自己的真实水平，你预测自己的正确率就会与本次实验没有答案供你参照的情况下的正确率相同（8道题中有4道回答正确，或正确率为50%）。但假设你相信自己真的答对了6道题，且这6道题是由你独立完成的，而不是因为偷看了答案，你可能就会预测自己在下次测试中有可能正确解答更多题目（接近75%的正确率）。当然，事实上，你只能正确解答大约一半的题目，但自我欺骗会使你的自我感觉良好，就像前文提到的螃蟹，你对自身能力的信心会增加。

结果表明，参与者经常会自我感觉良好。他们对自己在第二阶段测试成绩的预测说明，参与者不仅在第一阶段偷看了答案，并因此得了高分，还很快就确信自己能得这么高的分。在第一阶段有机会作弊的人基本上都会开始相信，高分真实地反映了他们答题的正确率。

但如果我们根据参与者对第二阶段得分预测的正确率提供报酬，又会发生什么

呢？在第一阶段，参与者利用参考答案来提高分数是一个不争的事实。但如果有了钱的驱使，我们的参与者也许就不会如此绝对地忽视这个事实了。为了验证这个猜想，我们重新找了一组参与者，重复了相同的实验，这次，如果他们能正确预测自己在第二个测试中的成绩，他们将得到20美元的最高报酬。但是，即使有了金钱的诱惑，他们仍然倾向于将高分归功于自己，并高估自己的能力。尽管他们有着力求准确的强烈动机，自我欺骗还是占了上风。

后见之明

我就我研究的内容针对不同的人群（从学术型到工业型）进行了很多次的演讲。演讲开始时，我通常会先对某项实验、该实验的结果，以及我们能从中学到什么进行描述。但我经常发现有些人对于实验结果并不感到惊讶，还总是说他们早就预料到了。对此我很困惑，因为作为这些实验的发起者，我自己都常会惊讶于实验结果。我想知道，难道这些听众真的具有如此敏锐的洞察力吗？他们怎么可能比我还早知道实验结果？或者这只是一种出于直觉的后见之明？

最终，我想到一个方法来反驳这种“我一直都知道”的感觉。我开始请听众预测实验的结果。在描述完实验设计、测量内容之后，我给了他们几秒钟的时间思考。然后，我会让他们对实验结果进行投票，或写下他们的预测。只有在他们说出或写下自己的预测之后，我才会揭晓结果。好消息是，这种方法很有效。运用这种“先提问”的方法，我很少听到“我一直都知道”的回应。

人们都有一种自然倾向，即说服自己相信自己一直都知道正确答案，为了让人们都知道自己常有这种反应，我将自己在杜克大学的研究中心命名为“后见之明中心”。

我们总喜欢夸大自己取得的成就并信以为真

20世纪90年代初期，备受赞誉的电影导演斯坦利·库布里克从助理那儿听说有人假冒他。冒充斯坦利·库布里克的这个人（真名叫作艾伦·康威，与留着黑胡须的导演斯坦利长得一点儿都不像）在伦敦四处活动，告诉大家他就是（其实不是）著名的斯坦利。因为真正的斯坦利·库布里克很注重隐私，总是躲着娱乐记者，所以很少有人知道他的长相。因此，当一些容易上当的人知道能够"认识"这位著名导演时都非常兴奋，结果上当受骗。负责资助和推广斯坦利电影的华纳兄弟电影公司几乎每天都要打电话到库布里克的办公室，询问"斯坦利"为什么没有与他们合作。毕竟，他们为他提供了饮料和晚餐，还为他付了出租车钱，而他也承诺会在下一部电影中为他们分配角色。

一天，弗兰克·里克（曾任《泰晤士报》的剧评家和专栏作家）与他的妻子和另外一对夫妻在伦敦一家餐馆用餐。碰巧的是，假冒库布里克的那个人就坐在他们旁边，他正在向一位有爵位的议员和几位年轻人夸耀他的电影。当这个骗子看到里克就坐在他的邻桌时，他走到里克面前，告诉这个剧评家他正准备控告《泰晤士报》，因为《泰晤士报》称他正处于"创作低谷期"。能碰到深居简出的库布里克，里克感到很兴奋，想对他进行一次采访。康威让里克给他打电话，并给了他家里的电话号码，然后……消失了。

这次碰面之后不久，里克和其他人就知道自己被骗了。最后康威把一切都告诉记者时，终于真相大白。康威声称自己是处于恢复期的精神病患者（他说，"这很不可思议。库布里克左右了我的身心。我真的相信我就是他！"）。康威去世时是个穷困潦倒的酒鬼，恰好比库布里克早去世4个月。[3]

尽管这件事十分极端，但康威在伪装时很可能深信自己就是库布里克，这也引出了一个问题：我们是否比其他人更容易相信自己的谎言。为了研究这个问题的可能性，我们设计了一项实验，其根本目的就是研究自我欺骗，但这次我们还测试了参与者对自己的失误视而不见的普遍倾向。为了测试这种倾向，我们问参与者是否认同几个陈述，例如"我对人的第一印象通常是正确的"和"我从不掩饰自己的错误"，我们想知道，在大多数的问题中都答"是"的人，在我们的实验中是否有自我欺骗的倾向。

与先前的实验一样，我们发觉这些有参照答案的参与者的欺骗性最高，也因而得到较高的分。他们预测自己在下一次测试中的答题正确率也偏高。由于夸大了成绩又高估了自己的能力，他们还会损失一些钱。那么那些对大多数陈述性问题都回答"是"的人，情况又如何呢？很多人都选择了肯定答案，而预测自己在下一次实验中会发挥最高水平的也正是这些人。

最后的内战老兵？

1959年，美国"最后的内战老兵"沃尔特·威廉辞世。他的葬礼非常隆重，有好几万人观看了仪式，还有为期一周的哀悼。然而，许多年以后，一位名为威廉·玛沃尔的记者发现，内战开始之时，威廉只有5岁大，这也意味着在内战期间他绝不可能符合参军的年龄。这还不止，沃尔特·威廉去世时接受的错误头衔是由一个名叫约翰·赛琳的人转授给他的。但玛沃尔发现，这个人称自己是"最老的内战士兵"也不是真的。事实上，最后一批所谓的"最老的内战士兵"都是假的。

这样的故事不胜枚举，甚至在近代发生的战争中（人们普遍认为在近代战争中编造这种谎话更难），情况也是如此。有这样一个例子：士兵托马斯·拉雷兹在阿富

汗对战塔利班时因为转移一名受伤的战士而中了几枪。拉雷兹不仅救了战友的生命，还不顾伤势杀死了7名塔利班武装分子。达拉斯新闻频道报道了拉雷兹的功绩，但后来又撤回了这条新闻。因为，虽然拉雷兹确实是一名士兵，但他从未到过阿富汗，整个故事实际上只是一个谎言。

记者经常揭露这种错误的言论。但有时，他们正是制造谎言的人。资深记者丹·拉瑟，声泪俱下地描述了自己在海军陆战队工作的情形，而实际上他从没在那儿接受过基础训练。显然，他欺骗自己相信他的确参与到这件事中。

人们夸大自己在军队服役的记录，可能有很多原因。但人们频繁地伪造简历、学历以及个人经历的这种现象，就引出了一个有趣的问题：我们在公共场合说的谎言是否可能成为一种成就标志，而这种标志会“提醒”我们注意伪造的成就，帮助我们将这些虚构的事实融入现实？所以，如果战利品、绶带或是证书能代表我们从未取得过的成就，那么这些成就标志会使我们认同对自身能力的错误认知吗？我们取得的某种成就证书能提高我们的自我欺骗能力吗？

在为你讲述关于这些问题的实验结果之前，我应该说明一点，我自豪地在办公室的墙上挂了两个证书。一个是“麻省理工学院礼仪学本科证书”，另一个是“麻省理工学院礼仪学博士证书”。麻省理工学院会在又冷又令人痛苦的一月开设礼仪学校，而我这两个证书都是由礼仪学校授予的。为了达到课程要求，我必须上很多课，如交际舞、诗歌、打领带以及一些令人振奋的动作技巧课。实际上，我将证书挂在办公室的时间越久就越相信自己很有魅力。

我们通过让参与者在第一次数学测试中有作弊的机会，来验证证书的影响。在参与者夸大了自己的表现之后，我们为其中一些人颁发了证书来表彰他们在测试中的（假的）优异表现。我们甚至还在证书上写上了他们的名字和分数，并印在了一张看上去既漂亮又正式的纸上。而其他参与者就不能得到这张证书。成就标志会使参与者对其夸大的表现信心大增吗？毕竟，他们表现好的一部分原因是参考了标准答案。另外，证书会使他们相信自己的分数的确是他们能力的真实写照吗？

事实证明，我并不是唯一一个受证书影响的人。与没有证书的参与者相比，得到证书的参与者在第二次测试中预测自己答对的题数更多。看起来拥有一个“干得不错”的成就标志会使人认为他们的成就都是自己取得的，而实际做得如何则无关紧要。

19世纪的作家简·奥斯汀为我们提供了一个很好的例证，说明了我们自身的利益以及周围人的鼓吹可能使我们真正相信自私是宽容与大方的标志。在《理智与情感》中，有这样一个情节：约翰是家里唯一的儿子，因此他也是财产的合法继承人。他曾向自己的父亲许下诺言，在父亲临终之前，约翰向父亲保证他一定会照顾他善良却贫穷的继母和继母的3个女儿。约翰自愿给继母和她的女儿们3 000英镑，这对于他继承的财产来说只是九牛一毛，但已经足以让她们过得很好了。他和蔼地解释道：“我可以毫不费劲地省出这么一笔钱。”

尽管约翰很满意这个想法，也觉得给出这样一笔钱并不困难，但他聪明而自私的妻子却轻而易举地劝服了他，说他给自己继母的任何一点儿钱都将使他及其妻儿“穷得叮当响”。就像童话故事里邪恶的女巫一样，约翰的妻子争辩道，父亲一定已经头脑不清了。毕竟让约翰做出承诺的时候，约翰的父亲已经快去世了。之

后，妻子喋喋不休地抱怨约翰的继母有多么自私。约翰的妻子认为，继母和她的女儿们凭什么得到财产呢？为什么约翰要将从父亲那里继承的财产浪费在他贪婪的继母和她的女儿们身上呢？约翰被劝服了，他总结道："如果不是太不合礼数，的确没有任何必要为这个寡妇和她的3个女儿做得太多……"于是，良心做出了让步，贪婪被合理化，财产也没有损失。

体坛中的自欺欺人

所有运动员都明白使用兴奋剂不仅违规，还会给他们的声誉及这项运动抹黑。但是，想要创造新的纪录、吸引媒体关注和博得观众喜爱的意愿，促使许多运动员以服食兴奋剂的方式作弊。这个问题很普遍，在各项运动中都存在。在2006年的环法自行车赛上，弗洛伊德·兰迪斯就因服食兴奋剂被取消冠军资格。加拿大滑铁卢大学的足球队在8名队员被检测出类固醇呈阳性后，整个球队被禁赛一年。某保加利亚籍足球教练遭禁赛4年，因为他在2010年的某场比赛之前向队员提供了兴奋剂。我们只能猜想这些服食兴奋剂的运动员，在赢得比赛或领奖牌时在想些什么：他们会认识到自己得到的表彰不是应得的吗？或者，他们真的会相信自己的优秀表现完全是因为技术高超？

当然，棒球也不例外。如果马克·麦奎尔没有服食兴奋剂，他还会取得那么优秀的成绩吗？他认为取得好成绩都是因为他的技术好吗？在承认服用类固醇后，马克说："我相信大家一定很想知道，如果我从未服用过兴奋剂，是否能打出这些全垒打。在没有服用兴奋剂的那几年，我有时打得好，有时打得不好。在服用兴奋剂的那几年，我也是有时打得好，有时打得不好。但不管怎样，我都不应该那样做，因此，我感到十分抱歉。"

马克也许很后悔，但最后，无论是他的球迷还是他自己都不知道其真实水平到底如何。

正如你看到的那样，人们很容易相信被自己夸大了的成就。人们是否有可能停止或减少这种行为呢？通过提供报酬让人们更准确地判断自己的表现，似乎也不能降低自我欺骗的程度，所以，我们决定在人们受到有作弊机会的诱惑之前对他们进行干预。（这个方法与我们在第2章中提到的十诫实验有关。）由于参与者显然会忽略参考答案对于他们分数的影响，所以我们很想知道，如果让他们在作答时更清楚地意识到自己借鉴了参考答案，结果会如何呢？如果参与者明显地意识到自己是靠偷看答案才得高分的，他们还会相信自己并使参看答案的情况减少吗？

在我们的初步实验（答卷依托型）中，我们很难判定参与者是何时看的答案，也无法判断他们能从答案中得到多大程度的帮助。所以，在下一个实验中，我们让参与者用电脑完成相同的测试。这一次，屏幕下方的答案最初是看不见的。如果参与者想要参考答案，就必须将光标移动到屏幕下方，移走光标后，答案又会被隐藏。通过这样的方法，我们强迫参与者思考他们使用参考答案的确切时间和时长，他们也就无法轻易地忽略这种明确而刻意的行为。

虽然绝大部分参与者至少都参考了一次答案，但我们发现做这次实验时（相对于用答卷做实验），他们并没有在第二次测试中高估自己的表现。尽管他们仍然作弊了，但这次却是有意识地决定使用参考答案，而不是仅瞥一眼答卷下方的参考答案以排除他们自我欺骗的倾向。如此看来，如果清楚地意识到自己作弊了，我们就很少会将功劳算在自己头上。

自我欺骗的积极力量与消极影响

所以，在自我欺骗的问题上，我们的立场应该如何呢？我们应该继续维持现状，还是减少这个问题的发生？我认为，自我欺骗与过度自信、乐观及其他偏见很类似，都是有利有弊。从积极的方面来看，提升自信心可以提升我们排解压力的能力，从而增加我们的总体幸福感。在我们承担困难且乏味的任务时，自信心还能增强我们的毅力。除此以外，它还能使我们去尝试全新的不同的体验。

我们欺骗自己的一部分原因是想保持正面的自我形象。我们掩盖自己的过错，彰显自己的成功（即使这些成功并不完全属于我们），还喜欢将难以否认的错误归咎于他人和外部环境。就像那只螃蟹，当我们感到失去勇气时，就会用自我欺骗的方式来提高自信。展现自己出色的一面能帮助我们抓住约会的机会、完成大项目或获得一份工作。（当然，我并不是建议你在简历中吹嘘自己，但稍多的自信通常会对我们有所帮助。）

从消极的方面来看，若对自己过度乐观的看法达到了主导我们行为的程度，我们可能就会错误地认为每件事的结局都会是好的，因此，就不会积极地做出最好的决定。自我欺骗也可能会使我们去“提升”自己的生活阅历，例如伪造名校的学位证书，但如果真相最终被曝光，我们会深受其害。当然，欺骗是有代价的。当我们或周围的人表现得不诚实时，我们会开始怀疑所有人；没有了信任，生活的方方面面都会变得困难。

与生活的其他方面一样，快乐（部分因自我欺骗而产生）与对未来的最佳决策（对自己更为实际的看法）之间同样存在着一种平衡关系。当然，对未来充满美好的幻想是好事，但过于夸张的信念可能会在现实中击垮我们。

生活中有时需要善意的谎言

为了他人的利益而撒的谎被称为“善意的谎言”。当我们说出善意的谎言时，我们增大了经验系数，但这样做并不是出于自私的理由。例如，请考虑一下言不由衷的赞美有多重要。我们都知道善意的谎言的原则，例如，一位较胖的女士换上了一条紧身的新裙子，并问她的丈夫：“我穿这件显胖吗？”她的丈夫迅速进行了成本—收益分析，他能想象到若自己告诉妻子这个残酷的事实，今后的日子肯定不好过，所以这位丈夫便告诉妻子：“亲爱的，你看起来真美。”于是，他又安然地度过了一个夜晚，当然他的婚姻也安全了。

有时，善意的谎言只是一种社交手段，但有时候，善意的谎言能神奇地帮助人们走出困境。这一点是我从一位18岁的烧伤患者那里体会到的。

我差点儿在一场事故中丧生，幸免于难后，三级烧伤的我躺在医院里，全身皮肤有70%的面积被烧伤。从一开始，医生和护士就一直对我说：“一切都会好起来的。”我也愿意相信他们。对于年轻的我来说，“一切都会好起来的”就意味着我烧伤后的疤痕以及植皮后的印记都会慢慢变淡，直至消失，就像人们在做爆米花或在篝火旁烤棉花糖时被烧伤的情况一样。

在我住院的第一年年底，职业治疗师说她想把一位已康复的烧伤病人介绍给我，这位病人在10年前遭遇了与我类似的不幸。她想向我证明，我重新融入这个世界和继续做以前做的事都是有可能的，毕竟一切都会好起来。但在那位病人走到我面前以后，我被吓到了。这位病人的皮肤上布满疤痕，使他看起来有些畸形。他可以移动自己的手，怎么动都行，但手的功能已经基本丧失。这样的画面与我想象自己康复时的画面完全不一样。在我的想象中，当我离开医院时，我能够自如地使用双手，并且我的容貌也会恢复。这次见面以后，我意识到自己的伤疤与身体功能的糟糕程度已经超出了我的想象，因此，我变得非常沮丧。

在告诉我手术可能带来的痛苦时，医生和护士又对我说了一个善意的谎言。我的双手需要做一次手术，手术的时间很长，也极其痛苦。在这次手术中，医生将许多长针穿入了我手指的关节，这样做的话，我的手指可以保持笔直，手指上的皮肤也可以更好地恢复。每根针的顶部都有一个软木塞，以免我不小心被针伤，或戳到自己的眼睛。历经几个月的煎熬，护士会在没有麻醉的情况下帮我移除这些针。我对此非常担忧，觉得那一定会很痛。但护士说：“别担心。这个过程很简单，一点儿也不痛。”在接下来的几个星期里，我就没有那么担心了。

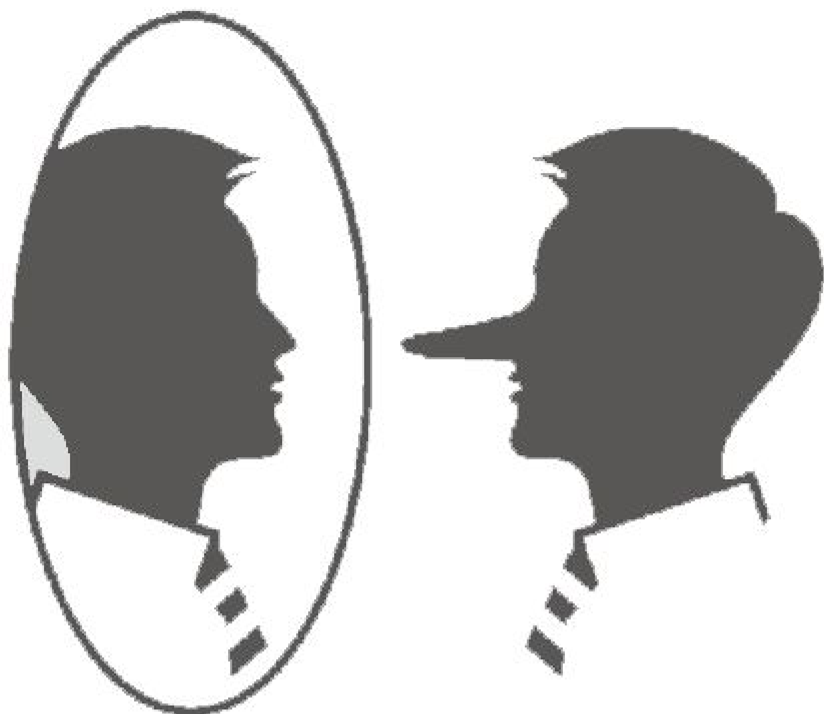
移除针时，一个护士托着我的胳膊，另一个护士用钳子慢慢地将针拔出。当然，与护士描述的完全相反，我感到非常痛，还痛了好几天。但现在想想，我还是很高兴她们对我撒了谎。如果她们告诉我真实的情况，我就会在拔针之前痛苦悲惨地等待，这也会伤害我急需呵护的免疫系统。所以我相信，在某些情况下，善意的谎言是可以接受的。

[1] 1英里≈1.609公里。——编者注

[2] 我们用了这种类似于美国学术能力评估考试（SAT）的问题代替了标准矩阵实验，因为我们觉得这样的问题能使参与者产生一种“我就知道”的自欺感。

[3] 这件事被库布里克的助手安东尼·弗莱文详细地记录了下来，并刊登在了《停止微笑》杂志上。电影《请叫我库布里克》就是根据这件事改编的，约翰·马尔科维奇在影片中饰演了康威。

第8章
创新与不诚实：我们都是编故事的人



事实是为那些缺少想象力、无法自圆其说的人准备的。

佚名

理查德·尼斯贝特（密歇根大学教授）和蒂姆·威尔逊（弗吉尼亚大学教授）这两位研究者曾在当地的商场里支起一个摊位做实验，他们在桌子上放了4双长袜，问路过的女士喜欢这4双长袜中的哪一双。从这些女士的选择来看，她们普遍喜欢最右边的那双。为什么呢？有人说喜欢这双长袜的布料，有人说喜欢这双长袜的材质或颜色，还有人觉得这双长袜的质量是4双中最好的。这种偏好很有意思，因为这4双长袜其实是一样的（尼斯贝特和威尔逊后来又用睡衣做了同样的实验，结果也是一样的）。

当尼斯贝特和威尔逊询问路过的女士这么选有没有什么道理时，没有一个人提到长袜的摆放位置问题。在研究者告诉女士们所有的长袜其实都是一样的，可她们却偏爱最右边的长袜时，女士们甚至否定了这一点，并困惑地看了一眼询问自己

的人，这表明她们感觉自己不是误解了问题，就是碰到了疯子。

这个故事说明了什么呢？我们有时并不清楚自己为什么会做某件事、选某样物品或有某种感觉。我们真正的动机是模糊的，但这种模糊性并不能阻止我们为自己的行为、决策和感觉寻找听上去很具逻辑性的原因。

你可能会感谢（或许责备）你的左脑，因为左脑能为你的行为找借口。正如认知神经学家迈克尔·加扎尼加（加利福尼亚大学圣塔芭芭拉分校教授）说的那样，我们的左脑就像“翻译家”，能从我们的经验中为自己的行为找到借口。

加扎尼加的这个结论是通过多年对裂脑患者的研究得来的，裂脑患者的人数很稀少，得了这种病后胼胝体（连接大脑两极的最大神经束）会被切除（以此来降低癫痫发作的可能性）。得了这种病的人会出现一种有趣的现象，即在我们刺激患者大脑的某个半球时，其另一个大脑半球不会感受到刺激。

加扎尼加的实验对象是一位胼胝体被切除的女性患者，实验目的是想看人们在按右脑的指令行事，却要求左脑（当左脑对右脑正在进行的活动一无所知）给出这样做的原因时会发生什么。加扎尼加用到了能对病人的右脑进行书面指示的仪器，当仪器闪出“笑”这个字时，就是在指示病人用右脑发出笑的指令。只要这位女患者遵从指令出现笑容，加扎尼加就会问她为什么笑。可她也不知道自己为什么笑，不过她并没有回答“不知道”，而是编了个借口：“你们每个月都找我们做实验，能以此维持生计，真是不错。”她之所以这么说，显然是觉得认知神经学家很有趣。

这个故事说明，我们都有一种极端的倾向，即想知道自己行为背后的驱动力是什么，以及世事的运行规律是什么，即使我们牵强的解释与现实并不符合。我们生来就有编借口的能力，而且在得到自己喜欢且听上去值得相信的借口前会不断地想借口。想出来的解释或原因对自己越有利，我们就越愿意接受这个解释或原因。

非理性决策

1974年，在给加州理工学院的毕业生做的一场演讲的开头，物理学家理查德·费曼对毕业生们说道：“第一点，别欺骗自己——因为你是最容易被欺骗的人。”到目前为止，人们总有一种矛盾心理——我们天生就有欺骗自己和别人的能力，也总愿意相信自己是好人、诚实的人。所以，我们会通过向别人解释自己的行为为什么是可以接受的，有时甚至是值得尊崇的，以使自己的不诚实行为合理化。我们的确很会为自己的行为找借口。

在进一步研究是什么使我们如此擅长编借口前，请允许我告诉你们，我（心甘情愿地）欺骗自己的经历。几年前（当时我已经30岁了），我准备把自己的摩托车卖掉换辆汽车。我想选一辆适合自己的汽车，当时网络上正流行被我称为“决策助手”的网页，令我高兴的是，我发现了一个为购买汽车提供建议的网站。网页的基本使用方式是回答一系列问题。登录网页之后，我要回答的问题从价钱的接受范围到安全性能，再到喜欢的前灯样式和刹车方式等。

我大概花了20分钟的时间回答完这些问题。每完成一页问题，完成进度便会增长一截，也就是我离最适合的车型又近了一步。在完成最后一页问题时，我急切地点击“提交”按钮。几秒后，我得到了答案。什么是适合我的车型？根据这个设计精良的网站的信息，适合我的汽车是——福特金牛。

我承认我对这款车不是很了解，事实上我对这款车的性能知之甚少，但我肯定自己想要的不是福特金牛。[1]

我不知道你在这种情况下会怎么做，但我像那些有创意的人一样，返回到程序中，“检测”自己之前提交的答案，并不时地看不同的回答会得出何种不同的建议。我改了好多次答案，直到程序仁慈地给我推荐了一款小型敞篷汽车——这才是我想要的。我听取了这条明智的建议，这也正是我自豪地成为一辆敞篷车车主的原因。（顺便提一下，我已经使用这辆车很多年了。）

这次经历告诉我，有时（或许经常）我们不依赖于自己的直接偏好做决策，而是依赖于直觉，直觉能告诉我们自己想要什么。我们的大脑会快速地思考，为自己的偏好找各种理由。这样的话，我们就能得到自己真正想要的，同时在自己和别人面前保存颜面，即保证自己的行为与理性且合理的偏好相符合。

硬币原理

如果承认我们经常用这种方式做决策，我们也许能使自己找借口的过程更有效率。以下就是我这么说的原因：假设你在两台数码相机间犹豫不决，相机A变焦功能很棒，电池寿命长；相机B手感更轻，外形更时尚。你不知道要选哪个，你觉得相机A的质量更好，但更想得到相机B，因为相机B看上去更漂亮。你会怎么做呢？以下是我的建议：从口袋里拿出一枚硬币，对自己说："正面朝上就买相机A，背面朝上就买相机B。"然后投硬币。如果正面向上，相机A就是你想要的，是适合你的，你就选择买它。但如果你不喜欢这个结果，就再投一次，并对自己说："这次是认真的。"你一直重复抛硬币，直到背面朝上。你不仅会得到相机B（这正是你一直想要得到的那台），还能为自己的决策找到合理的解释，因为你完全遵从了硬币的"建议"。（你还能将硬币替换成你的朋友，咨询你的朋友，直到某个朋友给出你想要的建议。）

也许，这就是使我决定买敞篷车的那款推荐软件的真正功能。也许，设计这款软件的目的不仅是为了帮助我做出更好的决策，也是要创造一个将我真正想要做出的选择合理化的过程。如果真是这样，开发更多这类应用于生活中其他领域的软件，应该会很有用处。

说谎者的大脑

很多人都觉得一些人说谎的本事很大（很小）。若果真如此，这些人有什么特点呢？由杨亚玲（加利福尼亚大学博士后）领导的一个研究小组试图通过研究病态的说谎者（即不自觉就会说谎的人）得到这个问题的答案。

为了找到这个实验的参与者，杨亚玲和她的同事前往旧金山临时就业机构。有些没有长期固定工作的人很难找到工作，不是他们找不到工作，而是因为爱说谎，保不住工作。（显然这种情况，不适用于所有临时雇员。）

为了找出病态说谎者与常人的主要差异，研究者对108位求职者进行了一系列的心理测试，并与他们本人、他们的家人及其同事进行了几次面对面的谈话。在这108个人中，研究者发现有12位对自己的工作情况、受教育情况、犯罪情况和家庭背景等方面的描述与其家人、朋友的描述很不一致。而这12个人也正是为了得到疾病补贴而常常装病的人。

接下来，研究人员为这12位病态说谎者及21位求职的非病态说谎者（控制组）做了脑部扫描，以检测每个人的大脑结构。研究人员主要是看这些实验对象的前额皮质，即我们额头后面的那部分大脑，它负责高级思维活动，包括安排日程和决定如何抵制身边的诱惑等。这部分大脑还被我们用来协助做道德判断和决策制定。简言之，它是支配思考、理性和道德的指挥塔。

总的来说，填满我们大脑的物质主要有两种：灰质和白质。灰质是组成我们大部分大脑的神经元集合的别称，是为我们思考提供力量的物质；白质连接大脑细胞。我们都有灰质和白质，杨亚玲和她的同事对这两种物质在参与者前额皮质中的相对含量很感兴趣。他们发现，病态说谎者的灰质比控制组人员的灰质要少14%，这种情况在很多有心理障碍的个体身上都存在。这意味着什么呢？一种可能是，由于病态说谎者的前额皮质（区分是非的重要区域）中有较少的大脑细胞（灰质），他们在做决策时就较少考虑到道德因素，因此也更容易说谎。

但不仅如此，你可能会想，既然病态说谎者头脑中的灰质较少，其头脑中肯定会有多余的空间。杨亚玲和她的同事还发现，病态说谎者前额皮质中的白质含量比非病态说谎者要多22%～26%。有了更多的白质（记住，白质是连接灰质的物质），病态说谎者就更有可能将不同的记忆和想法联系起来，而储存在灰质中的、想要更多地接触世界的想法也许是使他们成为天生的说谎者的潜层次原因。

如果在一般人中探索这些结果，我们可以说，与大脑的连通性越高，我们就越容易说谎，也越容易使我们觉得自己是值得尊敬的人。毕竟在解释和说明不明确的事件时，大脑的连通性越好，探索的渠道也就越多，也许这才是使得我们的不诚实行为合理化的重要因素。

创造力越强，粉饰不诚实行为的能力越强

促进人思考的白质是否与越来越严重的说谎情况和越来越强的创造力相关？毕竟，大脑的不同区域连接越多，就被认为越具创造力。为了测试创造力和不诚实间可能的联系，弗朗西斯卡·吉诺和我设计了一系列实验。根据创造力的本质，我们从不同角度审视了这个问题，以相对简单的方法开始测试。

当参与者出现在实验室时，我们告诉他们要先在电脑上完成一项任务，然后回答一些问题。有些问题与他们的经验和爱好毫无关系（设计这些问题是为了不让参与者看出研究目的），只有3种问题是这次实验的重点。

第一套问题中，我们问参与者是否常使用一些“与创造力相关”的形容词（具有洞察力、创造性、独创性、足智多谋，以及不拘一格等）。第二套问题中，我们让参与者说出自己在77项不同的活动中的表现有多活跃，这些活动中有些需要更多的创造力，有些则对创造力的需求并不高。（如保龄球、滑雪、跳伞运动、绘画和写作等。）第三套问题中，我们让参与者判断自己对一些说法是否认同，例如“我有很多具有创造力的想法”“我更喜欢能激发出我的创造力的任务”，以及“我喜欢用创新的方法做事”等类似的说法。

参与者完成个性测试后，我们就让他们进行点数任务，这项任务与问题不相关。如果你不记得这项任务了，请翻回第5章。

你认为结果会是什么呢？选择用一大堆与创造力相关的形容词、常参加具有创造力的活动和认为自己更具创造力的参与者，比不具创造力的参与者的不诚实行为更多、更少还是一样呢？

我们发现点击“右边更多”按钮（点击此按钮会得到更多的报酬）的参与者往往就是在三项创造力测试中得分更高的人。此外，更具创造力和创造力不强的人之间的区别，在点数实验中右边和左边点数的区别相对较小时最明显。

这就表明，更具创造力和创造力不强的人的区别在情况不明确、有更多改进空间时最明显。当对角线左右两边的点数明显不同时，参与者只决定是否要说谎。当测试中的情况更不明确，即更难分清对角线右边的点数多还是对角线左边的点数多时，人们的创造力就开始起作用了，人们欺骗的程度也会变高。创造力越强，他们越容易解释为什么对角线右边（能得到更高报酬的那边）的点数更多。

简单地说，创造力和不诚实行为间的联系似乎与我们为自认为正确的事找借口（即使我们做的是不正确的事）的能力有关。我们越具创造力，就越能为我们自私的行为找到合理借口。

诚信与智商无关

尽管实验得到的结果很有趣，但我们对此并不感到很兴奋。第一项研究表明，创造力和不诚实是有关系的，但这并不意味着创造力和不诚实有直接关系。例如，可能还有第三种因素（例如智力），在连接创造力和不诚实间起作用。

当人们想到像庞氏骗局的计划者伯尼·麦道夫或大家熟知的冒签支票的人弗兰克·阿巴格内尔（《猫鼠游戏》的作者）时，或是考虑到他们能够欺骗那么多人该有多聪明后，智力、创造力和不诚实间的联系似乎就能解释通了。所以，我们下一步就是要做些实验，来验证借助创造力或智力是否能更好地预测不诚实。

现在，再次假设你是我们实验中的一名参与者。不过，在你踏进实验室前，这次实验就已经开始了。在实验开始的前一周，你需要坐在家里的电脑前完成一项互联网上的调查任务，这项任务中有些问题的设计是为了对你的创造力和智力进行评估。测试创造力的方式与此前试验中所用的三种测试方式一样，另外我们还选了其中两种方式对智力进行测试。首先，我们要你回答3个问题，问题的设计是要测试你对逻辑还是对直觉更有信心，这3个问题是由谢恩·弗雷德里克（耶鲁大学教授）搜集来的。每个问题都有正确的答案，但人们往往会对它们做直觉性的回答，不过，这些迷惑人的答案是不正确的。

举个例子（见图8–1），“一个球棒和一个球共花费1.10美元，球棒比球贵1美元，问球多少钱？”

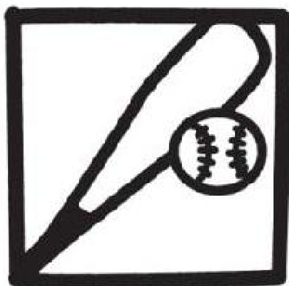
快回答！答案是什么？

10美分，对吗？

说得好，但不对。这是一个迷惑人的答案，但不是正确答案。

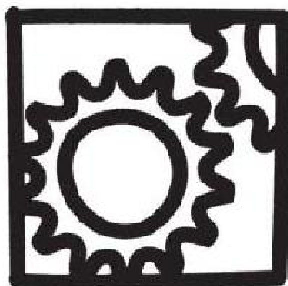
直觉告诉你答案是“0.10美元”，但如果依赖于逻辑而不是直觉的话，你就会为了确保答案准确而再次审视你的答案：“如果球是0.10美元，球棒就会是1.10美元，这样的话，总数就会是1.20美元，而不是1.10美元［0.10＋（1.00＋0.10）＝1.20］。”一旦认识到最初的直觉是错误的，你就会运用中学时学的代数，解出正确答案。这与学习能力测试是不是很像？如果你回答的是正确答案，那就要恭喜你了。（如果不是正确答案也不要担心，在这次简短的测试中，你很可能会在其他两个问题中做出出色的回答。）

接下来，我们用口头方式测试你的智力。现在你看到了10个单词（例如“减少”和“减轻”），每个词你都必须在6个选项中选择一个与目标词词意最接近的。



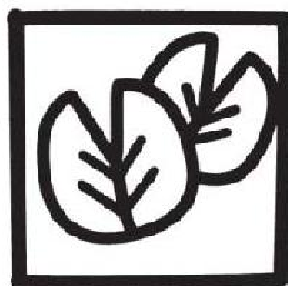
一个球棒和一个球共花费 1.10 美元，球棒比球贵 1 美元，问球多少钱？

________美分



如果生产 5 个小零件需要 5 台机器运行 5 分钟，那么用 100 台机器生产 100 个小零件需要多长时间？

________分钟



湖中有一片睡莲，这片睡莲以每天增长一倍的速度向外扩展。如果 48 天后莲叶就能长满整个湖面，那么其覆盖湖面一半的面积需要多长时间？

________天

你是在核对答案前、中，还是后才写下你的答案呢？
默认的答案是 10，但正确的答案是 5。
默认的答案是 100，但正确的答案是 5。
默认的答案是 20，但正确的答案是 47。

图**8–1** 认知反应实验（**CRT**）

一周后，你来到实验室里，坐在某台电脑前的椅子上。刚坐下，实验人员就对你说："今天你要完成3个不同的任务。这些任务是要测试你解决问题的能力、感知技能和基础知识。为了方便起见，我们将它们放到一起测试。"

第一个任务是解决问题的任务，也正是我们使用了多次的矩阵任务。5分钟后，你需要把测试纸折好，投到回收箱中。你会说自己解决了多少个矩阵问题呢？你会真实报告自己正确解决的问题数量吗？还是会谎报？

第二个任务是测试感知技能的任务，即点数测试。在这项任务中你也能作弊，作

弊结果就是：如果在每次点击按钮的任务中都作弊的话，你能得到10美元的报酬。

第三个也是最后一个任务是测试基础知识的多项选择题，共有50道题，题目的难易程度和涉猎内容各不相同。问题问到了一些琐事，如："袋鼠能跳多远？"（7.5~12米），"意大利的首都是哪儿？"（罗马）等。回答正确一题你就能得到10美分的报酬，最高报酬是5美元。在这项测试中，你需要先在测试纸上圈出答案，再将答案誊写在气泡膜上。

在你完成测试放下铅笔时，实验人员忽然高声说道："哎呀！我弄错了！我拿来的是写有正确答案的气泡膜。对不起。你不介意用已经用过的气泡膜吧？我会试着涂掉所有的标记，这样你们就不会看清以前的标记了，可以吗？"你当然会同意了。

接下来，实验人员让你将测试纸上的答案誊写到有正确答案印记的气泡膜上，把原来的测试纸放进碎纸机，之后再将气泡膜上交，并获取报酬。显然，在誊写答案时，你会意识到自己能作弊：你可以不誊写自己的答案，而将气泡膜上原来的标准答案再写上，就能拿走报酬。（"我一直都知道瑞士的首都是伯尔尼，我选苏黎世是因为我没有想清楚。"）

总结起来，你参与了3个不同的任务，能得到20美元，这些钱可以使你的下一顿饭、啤酒和课本都有着落。但你能拿到多少报酬就要看你的智力、测试成绩和道德准则了。你会作弊吗？如果会，你认为作弊和智力或创造力有关系吗？

以下就是我们的结论：就像在第一个实验中出现的情况，更具创造力的人更容易作弊。但智力和不诚实的程度却没有关系。这意味着在这3项任务（矩阵实验、点数实验和基础知识测试）中作弊更多的人比没有作弊的人更具创造力，但他们的智力水平却相差不大。

我们还研究了极端作弊者（即作弊情况最严重的参与者）的情况。在测试创造力的实验中，他们比作弊程度低的人的得分更高。但是，他们的智力得分还是没什么不同。

为了报复而选择欺骗他人

创造力明显是协助我们作弊的重要帮手，但它不是唯一的帮手。我在此前的一本书《怪诞行为学2》中曾描述一项实验，这项实验的设计是为了测试当人们得到糟糕的服务而心烦时会发生什么。简要地说，阿耶莱特·格尼茨（位于圣迭戈的加利福尼亚大学教授）和我雇了一位名叫丹尼尔的年轻演员，让他在当地的咖啡店协助我们做实验。丹尼尔让咖啡店的老顾客参与一项至少需要花费5分钟的任务，并保证任务结束后他们可拿到5美元。老顾客同意之后，丹尼尔递给他们10张纸，纸上胡乱地写着一些字母，他们的任务就是尽量找出临近的相同字母，并将其用铅笔圈出来。任务结束后，丹尼尔会走到老顾客身边，收集他们的测试纸，给他们一些钱，并说："这是给你们的5美元，数过之后请在收据上签字，收据放桌子上就好了，待会我会拿走的。"说完，他就离开了，去寻找另一名参与者。实验的关键点是，丹尼尔给他们每个人留了9美元而不是5美元，会有多少人退回额外的钱呢？

这并非令人厌恶的条件。丹尼尔在另一组顾客（令人厌恶条件下的顾客）面前表现得略有不同。在解释任务时，丹尼尔假装他的手机在振动，从口袋中掏出手机后说："你好，迈克，什么事？"一小会儿后，他满腔热情地说："太好了，今晚8点30分吃比萨。去我那儿还是你那儿？"要挂断电话时还说了一句"回见"。整个假装的谈话过程，持续了将近12秒。

在把手机放回口袋后，丹尼尔并没有为自己在谈话中未经允许就接电话这种不礼貌的行为道歉，只是继续说任务要求。接下来的实验步骤就和非厌恶条件一样了。

我们想看看被无礼忽视的顾客是否会留下额外的4美元报酬，以此来报复丹尼尔。结果表明，顾客的确这样做了。在非厌恶条件下，45%的顾客退还了额外的钱；但在被惹恼的顾客中，只有14%的人退还了钱。尽管在非厌恶条件下有高于50%的人欺骗了丹尼尔，但在厌恶条件下，仅仅12秒的干扰就会让更多的人选择作弊，这还是令我们感到很惊讶。

说到不诚实，我认为这些结果表明：一旦有事或有人打扰到我们，我们就更容易为自己不道德的行为找到借口。我们不诚实的行为是为了报复，为了平衡我们之前受到的不公平对待。我们会对自己说：我们没有做错事，我们只是在找平衡。甚至认为这只是因果报应，是世事之间的平衡。这么说没有错，我们就是在为正义而斗争。

我的朋友和《纽约时报》科技专栏的作家戴维·波格写下了一些糟糕的顾客服务体验，以及因此而产生的报复感。所有认识戴维的人都知道他是一个乐于助人的人，所以听到他会伤害别人时，大家都感到很吃惊。不过，在受到伤害后，我们的道德感的确会改变，且改变的程度令人难以想象。从下面戴维的歌中你就能看出，戴维是个极具创造力的人。以下是戴维自己写的歌（请随着《寂静之声》这首歌的曲调一起唱）：

你好，语音信箱，又是你，

我打电话还是为了寻求技术服务。

我又没听从老板的警告，

周一早晨打的电话，

现在已是晚上，该吃晚饭了，

晚饭慢慢变凉，慢慢变质……

我却还在等着电话！

对方仍是毫无回音。

你好像还没懂，

我觉得你的电话根本无人接听，

每个按键我都按过了，

18个小时过去了，我仍在等着电话。

我的麦克风已经坏了。

但仍打不进电话，

存储器也空了，

现在，我的麦克风也没有声音了。

梦里，我总是想象着，

对你们实行报复。

诅咒你们骑摩托车时出车祸，

血从你的伤口中迸溅而出。

你的力气渐渐消减，勉强拨打急救电话。

你祈祷给你治疗的医生不是新手。

给你治疗的人却正是我。

而我不会有任何回应。

意大利之旅的“创举”

当我17岁的时候，我的表哥尤弗18岁，整个夏天我们都在欧洲旅行，日子过得非常愉快。我们遇到了很多人，看到了很多漂亮城市的景点，也花了很长时间参观博物馆，对于我们两个闲不住的年轻人来说，这次欧洲旅行很完美。

我们的旅行路线从罗马开始，途经意大利、法国，最后到达英国。当我们第一次买青年火车通行证时，罗马的欧洲铁路局里有个特别好的人给了我们一份复印的欧洲铁路系统图，并用黑色圆珠笔在图上仔细地标出了我们需要乘坐的铁路路线。他说两个月内我们都能使用这张火车通行证，但只能乘坐他画出来的特定路线。他把薄薄的复印的系统图钉到了一张更正式的复印收据上递给我们。开始，我们确信不会有售票员认真对待这张看上去很不正式的线路图和车票，但卖票人告诉我们这些就足够了，事实上，也的确如此。

在罗马、佛罗伦萨、威尼斯和几座意大利小城观光结束后，我们在维罗纳城外的一个湖边过了几晚。最后一夜醒来后，我们发现有人翻了我们的背包，包里的东西撒了一地。在仔细核对了背包里的东西后，我们发现所有的衣服，甚至连照相机都在，唯一不见的是尤弗的那双鞋。我们本可以将其认定为小损失，但尤弗的妈妈（即我的姑姑纳瓦）不这么认为。为防止有人偷走我们的钱，她在尤弗那双鞋中塞了几百美元，用作备用现金。所以，这极具讽刺意味的情况让人很痛苦。

我们决定在城里转转，去找警察问问是否能找到偷走鞋的人。但是当地的警察完全不懂英语，要说明白这起事件的前因后果并不简单：一双鞋被盗，一双很重要的鞋，因为右脚的鞋里藏着钱。我们没有找到尤弗的鞋，因此感到很生气。在我们看来，世事难料，欧洲欠了我们。

丢鞋事件过去大约一周后，我们决定除了前往线路图上剩余的地方，还想去瑞士和荷兰游览一下。我们本应该再买火车票，但一想到鞋被偷了，意大利的警察又没有尽心地帮助我们，我们就决定发挥自己的创造力，想想别的办法。我们用卖票人的那种黑色圆珠笔在复印的地图上画上了另一条路线。这条路线是途径瑞士前往法国，最后到达英国。此时，地图可为我们的旅行指出两条路线：原先的那条路线和经过修改的那条路线。当我们将地图给检票员看时，他们并没有质疑我们画上去的路线，所以我们又在地图上画上了其他路线，游览完这几条路线要花几周的时间。

我们的小骗局直到前往巴塞尔的路上才被发现。瑞士的检票员在检查我们的车票时，皱起了眉头，他摇了摇头，又把票还给了我们。

他说：“要想乘此趟火车旅行，需再买一张火车票。”

我们指着地图上修改过的路线礼貌地说：“哦，但先生请看，巴塞尔的确是在我们的行程路线上的。”

检票员不相信，说道：“对不起，要去巴塞尔的话你们就必须买票，不然就请下火车。”

我们争论道：“但是，先生，如果你让我们去巴塞尔，我们会把大门乐队的这张专辑送给你，大门乐队可是美国一支很棒的乐队。”

这位售票员对大门乐队似乎并不是很感兴趣，但还是说道：“好吧，你们可以去巴塞尔。”

我们不确定他最后同意我们不买票，是因为喜欢我们送给他的礼物，还是不想再纠缠下去。经过这件事之后，我们不再往地图上画路线了，而是很快回归最初设计的旅行路线。

回顾我们不诚实的行为，我很想将其归咎于年轻人的愚蠢，但我知道并不是这样。事实上，我认为诸多因素促使了我们这样做，并使我们接受自己的行为。

第一，我确信第一次身处国外会使我们更加坦然地创造新的欺骗原则。 [2] 如果我们停下来仔细想想自身的行为，我们必然会意识到这些行为的严重性，但不知道为什么，我们没有想那么多，我们认为我们自创的、修改过的旅行路线是普通欧洲铁路路线的一部分。第二，丢了几百美元和尤弗的鞋使得我们想要报复，并让欧洲各国补偿一下我们的损失。第三，我们也许觉得应该在道德方面冒一下险。第四，我们安慰自己说没人会因我们的行为而受到伤害。毕竟我们只是在地图上画了几条线而已，火车总是要返回的。此外，火车也总是有空座，所以我们没有占任何人的便宜。而且，我们也总能为自己的行为找借口，因为我们刚开始买票时，我们本可以以相同的价钱选择另外一条线路。既然在刚开始买票时，不同路线对于欧洲铁路局来说是一样的，在某一刻选择一条不同的路线又有什么关系呢？（也许这就是回溯股票期权的人对于如何为其行为找借口的真实想法。）行为合理化最后的因素与火车票的自然属性也有关系。因为欧洲铁路局的售票员只给了我们一张薄薄的复印纸，计划的路线还是用笔画上去的，这样的话，我们就很容易更改，而且因为我们和卖票者标记路线的方法（在纸上画出路线）一样，这种操作上的简便也使我们的道德感更为松懈。

思考完以上所有理由后，我意识到我们将自身行为合理化的能力非常强，如何防止这种合理化的过程已成为日常必做的事。我们用各种方法否认自己违背原则的能力非常强，尤其是在我们的行为差点儿就对别人造成直接伤害的时候。

最伟大的艺术家也是最具创造力的骗子吗？

巴勃罗·毕加索曾说：“好的艺术家模仿，伟大的艺术家剽窃。”纵观历史，不乏剽窃者。威廉·莎士比亚从古希腊、古罗马和意大利的历史事件中寻找小说的素材，之后将它们写进精彩的戏剧中。

我们的实验也表明，在说到欺骗时，创造力是一种指导力量。但我们不知道我们是否能在提升一些人的创造力后，使他们的不诚实程度随之升高。这也是我们下一步实验想要研究的地方。

在接下来的实验中，弗朗西斯卡和我研究了让参与者更具创造力之后（用社会科学家所谓的启动现象）是否就会提升他们的欺骗程度。假设你是一位参与者，我们给你介绍了点数任务。你尝试着进行了一遍练习，练习中你不会得到报酬。在你真正开始实验（即可因偏见而得到报酬的实验）前，我们让你做了一项组合句子的任务。（这正是激发创造力的步骤，方法是使用打乱放置的词组成一个句子，与改变参与者瞬时心态的方法是一样的。）在这项任务中，你会看到20组词，每组有5个词，且词出现的顺序被打乱了（例如“天空”“是”“头上的”“为什么”“蓝色的”），你需要在每组词中选4个并组成符合语法的句子（“头上的天空是蓝色的”）。你不知道的是，这个任务其实有两种不同的方式，你只能看到其中一种方式。一种方式是有创造力组，其中20个句子中有12个含有关于创造力的词（“创造性”“原始的”“新奇的”“新的”“有独创性的”“想象力”“想法”，等等）。另一种方式是控制组，其中20个句子中没有词与创造力有关。我们的目的是通过使用与创造力有联系的词让某些参与者处于更具创造力、更有抱负的状态中，就像阿尔伯特·爱因斯坦和达·芬奇那样，而其他人则处于平常的状态。

在完成组合的任务后（用两种方式中的一种），你又开始进行点数任务。但这次你会得到真正的钱，就像之前实验里规定的那样，选“左边点数多”会得到0.5美分，选“右边点数多”会得到5美分。

这些数据说明了什么？激发更具创造力的心理状态是否影响到了一个人的道德？在做点数实验的练习任务（即没有报酬）时，两组的表现没什么区别，直到组合句子的任务以后，两组才表现出区别。正如我们预期的那样，被具有创造力的词启发了的参与者比控制组的参与者选择“右边点数多”这个按钮（选这个按钮会得到更高的报酬）的次数更多。

到目前为止，我们似乎可以得出结论：富有创造力会诱使人们去欺骗。在实验的最后阶段，我们想看看创造力和欺骗在真实的情景中是如何相关联的。为此，我们在一家大型广告公司中做了实验，让大部分员工回答一系列关于道德的两难问题。设置的问题包括：“你会谎报你的公费花销吗”“你会在什么工作都没做时，和主管说你的工作有了进展吗”，以及“你会从工作单位往家里拿办公用品吗”。我们还问他们在公司的哪个部门工作（会计、广告文案撰写、账户管理和设计等）。最后，我们问广告公司的总裁对每个部门的创造力有什么要求。

现在，我们知道了每位员工的基本道德水平、工作的部门，以及每个部门的员工被要求的创造力水平。有了这些数据，我们估算了不同部门中每位雇员的道德弹性，以及这种道德弹性和工作中要求的创造力有何关联。结果表明，道德弹性和工作部门及工作对创造力的要求高度关联。设计师和广告文案撰写人的道德弹性最大，而会计的道德弹性最低。似乎当工作需要我们具有“创造力”时，我们更容易

做出不诚实的行为。

科技创新与惊天骗局只有一步之遥

我们已经习惯听到对创造力的赞美声：它是人类的一种美德，是社会进步的重要动力。我们都希望变得有创造力，不仅个人如此，公司和社区也是如此。我们尊敬创新者，称赞并羡慕有创造力的人，否定毫无创造力的人。

这么做是有原因的。创造力能帮助我们找到新的方法和方案，提高人们解决问题的能力。正是创造力（有时）用有利的方法帮助人类重塑世界，从下水道和水过滤系统到太阳能电池板，从摩天大楼到纳米技术。尽管还有很大的发展空间，创造力在人类社会的发展进程中还是起了很大的作用。毕竟，如果没有像爱因斯坦、莎士比亚和达·芬奇那样有创造力的先驱，这个世界必将索然无味。

但这么说也不完全。就像创造力能使我们找到解决难题的新方法，创造力也能使我们找到原则的漏洞，用利己的方式来重新解释。运用创造性的思维能让我们鱼与熊掌兼得，还能使我们永远成为故事里的英雄，而非坏人。如果导致不诚实行为的关键是我们在认为自己是诚实、有道德的同时还能从欺骗中获利，创造力就能帮助我们编造出更好的借口——一种让我们变得更不诚实却仍然认为自己非常诚实的借口。

一方面，人们既想积极地看待自己，又有想要获利的欲望；另一方面，创造力也有其不利的一面。这两方面的结合又使我们处于一种紧张的境地。历史学家（也是我的同事和朋友）埃德·巴雷森在他即将出版的新书《易上当的人、骗子以及矛盾的状态》中描述，每次商界有新的科技创新时，不管这种创新是邮政服务，还是电话服务、无线电、电脑或抵押贷款，这种进展都能让人更接近科技和不诚实的边缘。只有在科技的力量、影响和界限都确定之时，我们才能决定是否应该广泛地使用这些新科技。

例如，埃德指出，美国邮政最初的一项服务是卖不存在的产品。人们花了一段时间才弄明白是怎么一回事，最后美国政府为排除邮政骗局出台了一套法规，以确保这些服务的高质量、高效率和高信誉。如果你从这个角度思考科技的发展，这就意味着我们应该感谢某些有创造力的骗子，没有他们的创新就没有我们的发展。

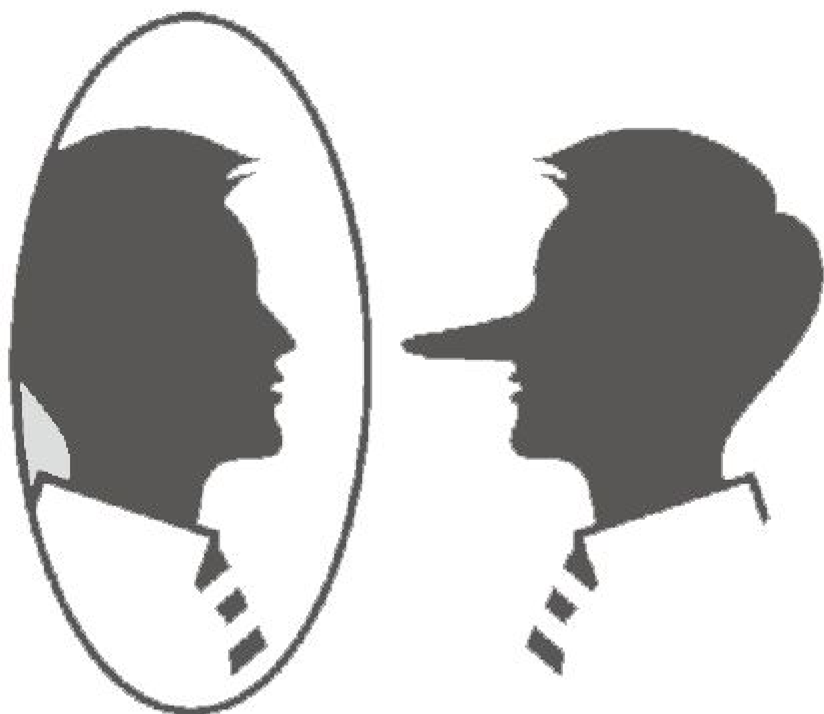
我们从中能得到什么呢？显然，我们应该继续雇用有创意的员工，继续渴望成为有创意的人，并且继续激励他人拥有创造力。但我们也需要认清创造力和不诚实间的联系，试着减少有创造力的人运用其技能找到新的方法去行骗。

顺便说一句，我不确定我是否已经提到了，我觉得我不仅非常诚实，而且极具创造力。

[1] 我个人对福特金牛这款车没有什么偏见，我相信这是一款好车，但它并不是我想要的车。

[2] 我认为不诚实和旅行大体上是有联系的。也许是因为旅行时要遵守的原则较少，或者是因为旅行时的情景与日常生活的情景不同。

第9章
我们是如何感染上不诚实的病毒的？



有段时间，我需要到世界各地就非理性行为进行巡回演讲，因此常要坐飞机。有一次，我从北卡罗来纳州的家出发，乘飞机到纽约市，先后前往巴西的圣保罗，哥伦比亚的波哥大，克罗地亚的萨格勒布，加利福尼亚州的圣迭戈，最后又回到北卡罗来纳州。几天后，我又飞去得克萨斯州的奥斯汀，途径纽约市，土耳其的伊斯坦布尔和缅因州的卡姆登，最后（精疲力竭地）回到家。旅途中，在过安检和找回遗失的行李的过程中，我受到了很多侮辱和伤害。但这些与在旅途中生病相比都算不了什么，所以我总是努力避免生病。

在一次跨越大西洋的旅途中，我一直在准备第二天要做的关于利益冲突的演讲，旁边的乘客似乎患了重感冒。可能是因为这位生病的乘客，也可能是因为我害怕自己会被传染上疾病，又可能是我的睡眠不足，或仅仅是这种随意且有趣的联想，我开始思考旁边这位乘客和我在乘飞机往返各地时传递的病菌，与最近广泛存在于各大公司不诚实现象之间的共同点。

在此前的章节中我提到过，安然公司的倒闭让我对公司内存在的欺骗现象产生了

兴趣，且在看到凯马特公司、世界通信公司、泰科公司、哈里伯顿公司、百时美施贵宝公司、弗雷德马克公司、范妮梅公司，还有伯纳德·L. 麦道夫投资证券公司等不断曝出的丑闻和2008年次贷危机后，我的兴趣就更浓了。从旁观者的角度来看，金融丑闻层出不穷，这是因为人们对不诚实和非法行为的识别能力变强了，还是因为人们道德素质下降，不诚实的现象愈加普遍。或者是因为不诚实现象也有传染性，以至于在各大公司间大肆泛滥。

看到旁边乘客用来擦鼻涕的纸巾越积越多，我开始联想，人是否也会被“不道德病毒”传染？如果社会上的不诚实现象真的越来越多，病毒或传染性细菌是否可能像传染病那样，是通过观察或直接接触传播的呢？传染病的概念和我们身边不断出现的欺骗和不诚实现象的深层含义间是否有联系？如果有，我们能否提前发现造成这种联系的“病毒”，并防止其造成更大的危害呢？

我个人觉得有这个可能。所以一回到家，我就开始阅读关于细菌的文章。我了解到无论是在体内还是体外，又或者是在我们身体周围，都存在着很多细菌；只要有害细菌不超过一定数目，我们就不会受其侵害。但当细菌数量过多，扰乱了我们自身的平衡，或当某种尤为有害的细菌突破我们身体的防御系统时，问题就出现了。

老实说，我不是第一个想到这种联系的人。18世纪至19世纪，监狱改革者认为罪犯应像隔离疾病那样被隔离开，而且被隔离的地方通风要好，以免“传染”他人。我当然不像这些改革者那样，认为不诚实的传播性与疾病的传播性之间有共同点。某种靠空气传播的瘴气可能不至于把人变成罪犯，但我想运用这个比喻，进行大胆的猜测：如果我们都接近爱骗人的人，社会上诚实品质的自然平衡就会被打破。而且，相较于与我们不亲近或对我们的生活没有影响的人的不诚实行为，与我们亲近的人的不诚实行为对我们可能更具“传染性”。（例如，在20世纪80年代，“吸毒的父母往往会有吸毒的孩子”，因此反毒品运动的口号就是“我是跟你学的”，以此来警告那些父母。）

这个受传染的比喻使我想到人们暴露于欺骗行为的强度问题，以及看到多严重的不诚实现象会改变我们自身的行为。比如，如果我们看见某位同事从办公用品的库房里走出来，手里拿着一些笔，我们是否会立刻思考：像他那样拿办公用品是正确的吗？我想情况不会是这样的。相反，就像我们和病毒的关系那样，变得不诚实的过程可能更缓慢、更微妙。在看见有人行骗时，我们也许会对此产生一个微小的印象，自身的道德感也会稍微降低。然后，在第二次看见不道德的行为时，我们自身的道德感就会变得更糟，当身边的不道德“病毒”越来越多时，我们对于欺骗行为的“免疫力”也会越来越低。

几年前，我买了一台自动售货机，觉得它在研究关于定价和折扣的实验中会有用。妮娜·马萨尔和我花了几周的时间利用这台机器做了一些实验，研究当我们将自动售货机的固定的折扣价替换成以概率形式出现的折扣时，会产生何种结果。我们对这台机器做了些改动，在某些“吐”糖果的槽上标上30%的折扣（这些糖果原本的价格是1美元）；而在“吐”其他商品的槽上标上70%的概率需付全款，30%的概率可以拿回所付钱款（也就是说不用付钱）。如果你对实验结果感兴趣的话，我可以告诉你：在可能拿回钱的情况下，自动售货机的销售量几乎上涨3倍。这种概率性的折扣我们以后还会讨论，但能拿回钱的情况让我们有了另一种测试欺骗的想法。

一天清晨，我把这台机器移到了麻省理工学院的一栋教学楼旁，并从机器内部将糖果的价钱设置为零。从外面看，每颗糖果的价钱仍是75美分。但当学生付了75

美分，选了自己要买的糖果时，机器不仅吐出了糖果还吐出了钱。我们还在机器的显著位置上留了个电话号码，并标注了“如果机器坏了，请拨打此电话号码”的字样。

一位助理研究员坐在这台机器附近，而机器正好就在她的视线范围内。她假装在用电脑，实际上却在记录人们得到免费糖果时的举动。实验进行了一段时间后，她观察到两种行为。人们会拿走大约3块糖。当他们得到第一块糖并拿回了钱后，大多数人都想看看这种事是否会再次发生（当然会）。之后，多数人还会再做一次，之后就不会再做了。人们肯定是记起了自己碰到过售货机吞了钱却不出东西的情况，所以，他们可能觉得这台慷慨的机器是在弥补他们以前遭到的不平等待遇。

我们还发现，多数人会去找自己的朋友来，且每逢看到熟人，就会邀他们共享这份糖果恩惠。当然，这只是一次观察研究，但我因此思考：当我们做一些受到质疑的事时，邀请朋友也来加入，能将我们这种受到质疑的行为合理化吗？毕竟，如果我们的朋友和我们一同跨越了道德边界，我们自身的不诚实行为是否就会更容易地得到社会的认可？如此来为自身的不良行为找借口也许有些过分，但当我们的行为与周围人的社会准则相符合时，我们往往会感觉良好。

课堂欺骗

自动售货机的实验过后，我开始在其他地方观察欺骗的传染性，包括在我的班级里。几年前，就在学期开始时，我询问行为经济学专业的500名学生，有多少人相信自己能在使用电脑做无关课堂的事时（登录脸书，浏览网页，发送电子邮件等）还能认真听课。幸好，多数人都表明他们不能同时做多项工作（的确是这样）。然后，我又问道，多少人能做到当电脑在自己面前处于运行状态时，自觉地不做与课堂无关的事。这次几乎没人举手。

那时，让我感到矛盾的是应该在教室里禁止使用电脑（这样做当然有利于同学上课记笔记），还是帮助学生重拾自控能力，增加一些干预，但允许他们使用电脑。我是个乐观派，所以让学生举起右手，并跟随我说："我永远、永远、永远不会在这堂课上用电脑做无关课堂的事。我不会阅读新闻或发送邮件，不会登录脸书或其他社交网络，不会上网搜索任何与课堂无关的内容。"

学生跟我重复了一遍这些话后，我感觉很好，至少那时感觉很好。

我不时地会在课堂上播放视频，用例子说明观点并调节学生上课的节奏和注意力。我经常在播放视频时走到教室后面，和学生一起观看。而且站在教室后面还能直接看到学生的电脑屏幕。开学前的几周里，他们的电脑屏幕上显示的都是与课堂相关的内容。但后来我发现，一周周地过去，学生的电脑屏幕上会越来越多地出现大家都熟悉却与讲课内容无关的网页，脸书和电子邮件的页面也常会出现在屏幕上。

回想起来，也许是看视频时教室里的黑暗促使学生违背自己的承诺。一旦教室里的光线暗下来，且有个学生开始用电脑做无关于课堂的事时，即使只做一分钟，不光是我，其他很多学生，都能看到他在干什么。这一举动很可能会诱使更多的学生做出同样不良的行为。据我观察，保证诚实只是一开始管用，但当从别人的不良行为中看到社会准则时，这种保证就不管用了。 [1]

害群之马

对校园里欺骗行为的观察，与我一边散步（900米）一边对社会上欺骗行为的传染性进行思考一样，当然这只是推测。为了更深入地了解欺骗的传染性，弗朗西斯卡·吉诺、沙哈尔·阿亚尔（位于以色列的一所跨学科中心的教授）和我决定在卡内基·梅隆大学设计几个实验（当时弗朗西斯卡正在访问这所大学）。实验的基础就是我之前描述过的矩阵实验（不过此前用的实验更简单），但我们做了些改变。第一个改变是实验人员在给每个参与者发放包含矩阵问题的测试纸时，再给一个马尼拉纸制成的信封，里面装有10美元的现金（8张1美元纸币和4个50美分的硬币）。这种支付方式的改变意味着在实验结束时，参与者需要自己拿报酬，并把不应得的钱留下。

在控制条件下，即没有作弊机会的条件下，在规定时间内解决了7个矩阵问题的学生数出了自己正确解决的问题个数，然后从马尼拉纸的信封中拿出相应的钱放到钱包里。之后，参与者将测试纸和装有剩余钱的信封还给实验人员，实验人员检查测试纸并数出信封里剩余的钱，并送走这个拿了钱的学生。到目前为止，一切都很顺利。

在粉碎机条件下，实验指令有些改变。在这个条件下，实验人员首先会告诉参与者："在你数清正确答案的数量后，把测试纸放到房间后面的碎纸机里，然后回到你的座位上，从信封里拿走应得的钱，之后你就能离开了。在离开时，请把装有剩余报酬的信封投到门口的盒子里。"然后，实验人员宣布测试开始，实验人员会去读一本很厚的书（澄清一点，此时没有人监视）。5分钟过后，实验人员说时间到。参与者放下手中的铅笔，数出正确解决的问题个数，粉碎测试纸，并回到座位上，领取自己的报酬，在离开的时候把装有剩余报酬的信封投到盒子里。与预想的一样，我们发现粉碎机条件下的参与者声称他们解决的问题数比控制条件下的参与者声称的更多。

这两种条件为我们真正想要测试的内容——欺骗的社会性动机创造了出发点。接下来，我们选择了粉碎机条件（在这种条件下，欺骗是可行的），并在其中增加一个社会因素。如果参与者观察到其他人过分的欺骗行为，如市场上的麦道夫投资公司，结果会如何呢？会改变参与者的欺骗程度吗？

假设你是我们所谓的"麦道夫"条件下的参与者。你坐在书桌前，实验人员给了你和其他参与者实验指令后说道："可以开始了。"你开始专心解决问题，试着尽量多地答对问题（这样才能多赢得报酬）。60秒后，你仍在解决第一个问题，而计时也在继续。

一个又高又瘦、黄头发的人站起来，看着实验人员说："我做完了！现在该做什么？"

你会觉得"这不可能，我连第一个问题都没做出来呢"。你和其他参与者以怀疑的眼神注视着他，他显然是作弊了。没人能在不到60秒的时间内完成20道矩阵问题。

实验人员告诉他："把你的测试纸粉碎掉。"这个人走到房间后面，粉碎了他的测试纸，然后说道："我把所有问题都解决了，所以我的信封里没有剩余报酬，怎么办？"

实验人员不慌不忙地答道："如果你没有要退还的报酬，就把空信封放到盒子里，然后你就可以离开了。"这个学生对实验人员说了声谢谢，对大家挥手告别，微笑着离开了房间，并把所有报酬都放进口袋里。看到了这些，你会做何反应呢？你

会因为这个人作弊了却没有受到惩罚而感到气愤吗？你会改变自己的道德行为吗？你会更少地欺骗他人，还是更多地欺骗他人呢？

如果告诉你如此大胆地作弊的人是我们请来当“演员”的学生戴维，你是否会感觉好点了呢？我们想看看：看到了戴维这种恶性欺骗行为，能否让参与者效仿他的做法，染上“不道德的病毒”，进而更多地作弊呢？

以下是我们的观察结果。在“麦道夫”条件下，参与者声称他们解决了20道矩阵题中的15道，比控制条件下的参与者多出8道，比粉碎条件下的参与者多出3道。总之，在“麦道夫”条件下的参与者拿走的报酬，几乎是他们应得的2倍。

表9–1是一个简要的总结表：

表9–1 控制、粉碎及“麦道夫”条件下的作弊情况

条　　件	“解决的”问题（共20个）	作弊的程度
控制（不可能作弊）	7	0
粉碎（可能作弊）	12	5
“麦道夫”（可能作弊）	15	8

这些结果尽管有趣，但仍然不能解释为什么在“麦道夫”条件下，参与者作弊的程度更严重。如果是因为戴维的行为，参与者可能会在心里快速地盘算，“如果他能作弊且不受惩罚，那我也能这样做，也不用害怕被抓到”。如果真是这样，戴维的行为（戴维在实验中明确表明，参与者是可以作弊且不用受惩罚的）就影响了参与者的成本—收益分析。（这是我们在第1章中描述的理性犯罪简单模式的观点。）

另一种不同的可能性是戴维的行为给房间中其他参与者提供了一个假象，即这种行为在社会中是可接受的，或者至少是可能的。在生活中的多个方面，我们总是从别人身上学到什么行为是合适的，什么行为是不合适的。不诚实的行为可能源自社会准则对可接受行为的定义不明确，而其他人的行为（在这个例子中，指的是戴维的行为）能影响我们对于对错的判断。从这个角度来看，我们在“麦道夫”条件下观察到参与者的欺骗程度有所加深，可能并非由于理性的成本—收益分析，而是因为对在道德范围内什么是可以接受的行为，有了新的认识和观点。

为了检测这两种可能性中哪种能更好地解释为什么“麦道夫”条件下欺骗现象有所增多，我们设计了另一个略有不同的实验。在这个实验中，我们想看看在排除掉被惩罚的可能性，且没有人故意做出欺骗行为给别人看时，是否会使其他参与者的欺骗程度更高？这次我们又请来了戴维，但他的任务是在实验人员讲述要求时大声提问：“不好意思，这些要求是不是意味着只要我解决了所有的问题，就能把钱都拿走，是这样吧？”几秒后，实验人员回答道：“你想怎么做就怎么做吧。”显然，我们可以将其称为问题条件。听到这里时，参与者很快就会明白他能在实验中作弊且不受惩罚。如果你是参与者，这样的认知会使你作弊的程度更高吗？你会快速地进行成本—收益分析，拿走不应得的钱吗？毕竟，你听到了实验人员说“你想怎么做就怎么做吧”。

现在，我们来思考一下这个实验如何能帮助我们理解“麦道夫”条件的实验。在“麦道夫”条件下，参与者能亲眼看到欺骗行为，这种行为表达了两种信息：从成本—收益分析的角度来看，看见戴维拿着所有的钱走出房间，这一行为就是在向其他参与者表明：在这个实验中，欺骗不会有不好的结果。同时，戴维的行为还给了

参与者一个社会准则提示：与自己差不多的参与者似乎都在实验中作弊。因为“麦道夫”条件同时包含了这两种因素（也就是上面的成本—收益分析和社会准则提示），我们无法看出欺骗程度的加大是因为参与者重新进行了成本—收益分析，还是因为社会准则提示，或是两者都对欺骗程度产生了影响。

这也是我们设计问题条件的原因。在这个条件下，只存在第一个因素（成本—收益分析）。当戴维打断实验人员的话并提问时，实验人员的回答确保了参与者不仅有机会作弊，而且作弊后还没有不良后果，这使他们清楚地明白，在这个条件设定下作弊是万无一失的。更重要的是，即使没有同小组中参与者作弊的活生生例子和社会准则提示，问题条件还是改变了参与者对后果的认识。如果问题条件下欺骗的程度和“麦道夫”条件下欺骗的程度相同，我们就能得出结论：引起两种条件下欺骗程度提高的原因很可能是参与者知道欺骗是不会受到惩罚的。另外，如果问题条件下欺骗的程度比“麦道夫”条件下欺骗的程度更低，我们就能得出结论：“麦道夫”条件下欺骗程度的增高是因为有社会准则的提示，即与作弊者社会背景相同的人会认为在这个情境下作弊是可以接受的。

你觉得结果会是如何呢？在问题条件下，参与者声称他们解决了10个矩阵问题，大约是控制条件下的3倍（这说明参与者的确作弊了）；比粉碎机条件下少2个；比“麦道夫”条件下少5个。在听到实验人员告诉戴维，他能做自己想做的任何事时，欺骗行为的程度竟然降低了。如果参与者只是做了理性的成本—收益分析，结果不会是这样的。此外，这种结果表明，当意识到会有不道德行为出现时，我们会唤醒自身的道德感（这与第2章中提到的《十诫》实验和诚信实验相似），因此，也会变得更诚实。

从个体的不诚实到群体的不诚实

尽管这些结果显示出了清楚的迹象，但我们仍想得到关于“欺骗可能在社会中具有传染性”这一说法的更直接的支持证据。我们决定在时尚界寻找这一证据。

我们下一个实验的设计和“麦道夫”条件一样：我们的“演员”会在实验开始后等几秒钟，然后说出自己解决了所有的问题，这些情节和“麦道夫”实验相同。但这次还有一点不同，且是时尚方面的不同：这位“演员”穿着匹兹堡大学的运动衫。

让我解释一下，匹兹堡有两所世界级的大学：匹兹堡大学和卡内基·梅隆大学。就像其他地理位置接近的高等教育机构，这两所大学总是处于竞争状态。这种对抗精神正是我们进一步测试欺骗有社会传染性的假设所需要的。

实验都是在卡内基·梅隆大学进行的，且所有的参与者都是卡内基·梅隆大学的学生。在基本的“麦道夫”条件下，戴维穿了一件简单的运动衫和一条牛仔裤，看上去和其他参与者一样，都是卡内基·梅隆大学的学生。但在这次我们称为“外人麦道夫”的条件下，戴维穿了一件蓝色和金黄色相间的匹兹堡大学的运动衫。这么做就是在告诉其他参与者，戴维不是这所大学的学生，他是匹兹堡大学的学生，不是卡内基·梅隆大学社会群体中的成员；戴维实际上属于竞争对手社会群体中的成员。

这种条件背后的逻辑和问题条件的逻辑相似。我们认为，如果“麦道夫”条件下的欺骗程度有所增长是因为人们意识到如果戴维能作弊且不受惩罚，那其他人也能；或者说明戴维穿上卡内基·梅隆大学的校服或匹兹堡大学的校服都无所谓。毕竟，大胆地欺骗且不受惩罚与戴维所穿的服装无关。此外，如果“麦道夫”条件下欺骗程度的加大是因为戴维告诉了参与者一条社会准则，即在他们的社会群体中，欺骗是可接受的，这种影响只在我们的“演员”是他们群体中的一员（卡内基·梅隆大学的学生）时起作用，而当“演员”是竞争对手中的一员（匹兹堡大学的学生）时，这种影响就不起作用了。因此，这次实验中重要的因素是连接戴维和其他参与者的社会联系：即当“演员”穿着匹兹堡大学的运动衫时，卡内基·梅隆大学的学生是会盲目地模仿他，还是会抵制他的做法？

简要概括一下目前的结果：当粉碎机条件下可以作弊，且并非由戴维使大家了解到能作弊时，学生声称他们平均解决的问题数有12个，比控制条件下学生声称的要多5个。在“麦道夫”条件下，当戴维穿着卡内基·梅隆大学的校服站起来后，参与者声称他们解决了15道题。当戴维提问关于作弊的可能性且得到了肯定的答复后，参与者声称他们只解决了10个问题。最后，在“外人麦道夫”条件下（戴维穿着匹兹堡大学的校服），学生在看到戴维作弊后，声称自己只解决了9道题，参与者们在该条件下仍然会作弊（大约多报2道题），但比戴维被认为是卡内基·梅隆大学的一员时作弊的数量要少6个。

请看表9–2：

表**9–2** 不同条件下的作弊程度

条　　件	“解决的”问题（共有 20 个）	作弊程度
控制条件（不可能作弊）	7	0
粉碎机条件（可能作弊）	12	5
“麦道夫”条件（可能作弊）	15	8
问题条件（可能作弊）	10	3
“外人麦道夫”条件（可能作弊）	9	2

这些结果不仅表明了作弊很普遍，还表明了作弊是有传染性的，能通过观察身边的人的不良行为增加自身作弊行为的程度。具体地说，我们身边的社会力量是通过两种方式起作用的：当作弊者是我们所在社会群体的成员时，我们的行为会与他们一致，最后，我们会感觉作弊从社会角度来看是可以接受的。但当这个作弊的人不属于自己的社会群体时，我们很难为自身的不良行为找到合理的借口，且自身的道德感让我们更想把自己和那些不道德的人，以及（更不道德的）外人区分开来。

这些结果还表明，其他人在我们定义自身行为（包括欺骗）的可接受范围时是多么关键。只要看到自己的社会群体中某人的行为跨越了这个范围，我们就很可能会重新调节自己的道德标准，把别人的行为看成自己的行为准则。如果这个人恰巧是有权力的人，比如父母、老板、老师或其他我们尊重的人，那么我们将其看成榜样的可能性就会更大。

近朱者赤，近墨者黑

因为学生们为了几美元作弊而恼怒，这是一回事（尽管这种欺骗行为很容易出现）；当作弊在大范围内发生时，又是另外一回事了。当小组内部有几个人不遵从准则时，他们影响了周围其他人，而这些受影响的人反过来又会影响他们，以此类推。我认为，2001年的安然事件和2008年的华尔街金融风暴等很多案例，都是由于人们的相互影响才发生的。

人们能很容易地联想到下面这种情景：大型银行的一名知名银行职员鲍勃进行了不正当交易，并从中获取了很多利益，例如对某些金融产品要价过高，次年才报告银行损失等。大型银行的其他职员听说了鲍勃的所作所为，在吃午饭的时候对此谈论了一番。其他大型银行的职员听到了他们的谈话，这件事就这么被传开了。

短时间内，很多银行职员都明白鲍勃不是唯一捏造数据的人，还将他算作他们内部的一员。现在对他们来说，捏造数据是可接受的行为，至少在“保持竞争力”和“保证股东得到最大利益” [2] 这方面是可接受的。

同样的，考虑这样一个情景：某个银行动用政府救市的资金来支付其股东的红利（或者银行只保管现金，不借出）。很快，其他银行的董事也认为这是合理的行为。这是一个简单的过程，这种行为上的败坏是我们身边每天都会发生的事。

当然，银行不是唯一会发生这种个别行为影响其他人行为的地方，在其他地方，如美国国会等政府部门的情况也是如此。在美国立法厅就能看到违背社会准则的例子，如美国政治行动委员会。这些委员会是在大约30年前建立的，帮助美国国会成员为其政党和立法者筹集资金，以便在选举中使用。这些钱主要是从说客、公司和特殊利益集团筹集得来，且筹集的钱数限额和个人候选者的捐献限额不同。除了缴税和向美国联邦选举委员会上缴的部分，美国政治行动委员会的钱没有什么使用限制。

你能想象到，美国国会成员已经养成了用政治行动委员会的资金支付与选举无关的开支（保姆的开销、去酒吧的账单，以及科罗拉多滑雪旅行的费用等）的习惯。此外，美国政治行动委员会筹集的数百万美元中只有不到一半的钱被用在了真正参加选举的政客身上；其余的钱被用于不同的地方：筹集资金、日常费用和雇用员工的费用等。正如美国国家公共电台的斯蒂芬·霍恩在节目《商场》上所说的那样：“美国政治行动委员会把资金都用于筹集资金了。”

为了处理政治行动委员会滥用资金的问题，2006年美国国会选举后通过的第一条法律就是限制美国国会成员可以自由支配资金，强制他们公开钱的流向。但我们也能预测到，立法好像没起作用。就在法律通过的几周后，美国国会成员的行为又像原来那样了：有人用政治行动委员会筹集的钱看脱衣舞女郎表演，一掷千金去派对玩乐，且几乎没有人有记账的习惯。

怎么会这样呢？很简单，过了一段时间以后，当美国国会成员看到其他政客把政治行动委员会筹集的资金用在不正当的地方时，美国国会内的社会准则就急转直下了。渐渐地，美国国会成员就认为政治行动委员会的资金能用于各种个人的和“各领域”的活动，现在，美国政治行动委员会资金的滥用问题，就像在首都工作的人们穿西装戴领带那样平常。正如皮特·塞申斯（得克萨斯州共和党国会成员）在回应他在拉斯维加斯娱乐场所消费几千美元一事时的回应：“我已经分不清什么是准则，什么是习惯了。”

你也许会想，美国国会两党分化，这些消极的社会影响会在党派内部存在。如果一个民主党派人士违背了原则，他的行为就只会影响其他的民主党派人士；且共和党派人士的不良行为就只会影响共和党派人士。但根据我在华盛顿特区有限的经验来看，当没有媒体关注时，民主党和共和党的社会行为（尽管两党的观念不同）比我们想的要相似得多。这样就使得任何国会成员的不道德行为都能超越党派的界限，影响其他的成员，不管这些人是何党派。

论文工厂

你可能还不知道论文工厂是什么意思，论文工厂是专为高中生和大学生写论文的公司（当然是要收钱的）。这些公司声称，论文工厂是用来帮助学生写出原创性的文章，但从公司网址的字面含义（eCheat.com）就能看出，公司真正的目的很明显。（顺便说一句，该网站的标题行写着“不是作弊，而是合作”。）

教授普遍关心的是论文工厂及其对学生学习的影响。但教授没有亲自使用论文工厂的经验，不知道这种工厂究竟是做什么的，或到底有多好，也很难把握应该有多担心。所以埃兰·格吕奈森（我在杜克大学研究中心的实验室主管）决定与我一同尝试一些有名的论文工厂的服务。我们从几家工厂中订购了一些典型的大学期末论文，我们选的论文题目是“作弊”（吃惊吧）。

我们给论文工厂提的内容要求是：

人们何时会作弊？为什么会作弊？请考虑到不诚实行为包含的社会情况；对“作弊”这个主题的思考要深刻。要考虑到欺骗的不同形式（个人的、工作上的等），以及其在欺骗的社会文化中是如何变得顺理成章的。

我们的写作要求是，期末论文是给社会心理学专业的大学生写的，需要写12页，包含15个参考书目，写作格式按照美国心理学会的要求，2周内完成。我们认为这种要求是很基本的，也符合惯例。论文工厂要求我们为每份论文提前支付150~216美元。

我们2周后收到的论文简直就是在胡扯。有几份论文试着模仿美国心理学会论文的格式，但没有一份是没有错误的。引用的内容很牵强，参考书目也很糟糕，其中包括过时的和未知的信息来源：许多内容源自网上的新闻报道、编辑的邮件或博客，另一些则是断开的链接。就写作质量来说，所有论文写作者的英文水平似乎并不高，论文的基本结构也很一般。各个主题段落连接草率，还常是举例形式，即列举不同的欺骗形式，或是用一长串没有分析解释或与论文主题不相关的例子。

想到学生提交从论文工厂买来的论文并不能得到高分，我们就感觉松了一口气。此外，我们得出结论：如果学生的确像我们那样从论文工厂买论文，他们会感到钱是白花了，以后再也不会这么做了。

故事还没说完。后来我们把买来的论文提交到用以检测剽窃情况的网站上，并发现一半的论文都存在大量的抄袭现象。我们决定采取行动，联系论文工厂，并要求退钱。尽管检测剽窃网站上显示论文确实有抄袭，但论文工厂坚持他们没有剽窃。有一家公司甚至威胁要起诉我们，并说他们会和杜克大学的校长联系，告诉校长我们提交的论文不是原创。当然了，我们没收到退款……

底线是什么？教授不应该过于担心论文工厂，至少现在不应该。技术革命还不能帮学生解决论文的问题，学生除了自己写论文外（或许用传统方式抄袭，或用上个学期学生的论文），别无他选。

不过我还是很担心论文工厂的存在，担心这是在向学生发出一种错误的信号，即抄袭在制度上是可取的，不仅在学校是这样，毕业后也会是这样。

如何重拾道德？

不诚实具有社会传染性。能在人与人之间相互传播的想法表明，我们需要一个不同的方法来遏制不诚实的现象。我们往往将小的不诚实行为看成是琐碎的、不重要的。小的过错本身也许并不严重，但当小过失在个人、众人和社会群体中积累时，就会发出一种信号：大家都表现不好是可以接受的。从这点来看，认识到一个人犯错不只是他个人的不诚实行为是很重要的。不诚实行为会在人群中相互传染，这种过程有种缓慢的、侵蚀社会的作用，就像“病毒”突变和在人群中传播那样，一个新的、不道德的行为就开始了。而且，尽管这个过程很微妙、很缓慢，最终结果却很糟糕。这就是小欺骗行为的真正代价，也是我们在防止小错误时要变得更加谨慎的原因。

所以，我们能做什么呢？我们可从破窗理论中找到答案，这个理论是1982年乔治·凯尔和詹姆斯·威尔逊在《大西洋月刊》发表的一篇文章中提出的。凯尔和威尔逊指出了在危险的社区中保持法纪的重要方法，这个方法并不是简单地增加警力。他们说，如果某人居住在城镇里经济不景气的地方，当这个人看到某栋大楼碎了几块玻璃，还有几块长久未换后，他就特别想再打碎几块玻璃，对大楼及其周围环境造成更多的破坏，让它更破败。基于破窗理论，凯尔和威尔逊为防止蓄意破坏提出了一个简单的方法：在问题不严重的时候就及时解决问题。如果你能立即更换所有破了的窗户（或改正其他不良行为），可能发生不良行为的概率就会降低。

尽管破窗理论很难被证明或被反驳，但其背后的逻辑还是很具说服力的。根据这个理论，我们不应该为自己找借口去忽视小失误或原谅小过错，因为这么做会使事情变得更糟。这点对于那些焦点人物（政治家、公务员、名人和执行总裁等）来说尤为重要。对这些人过高要求似乎不合理，但如果我们认识到大家都关注的行为对我们有更大的影响的话，也就意味着焦点人物的不良行为对整个社会都会有更不好的影响。与上面观点相反的做法是，似乎名人在犯罪后受到的惩罚会比普通人更轻，这可能会让公众感觉：犯罪和不良行为也没有那么糟糕。

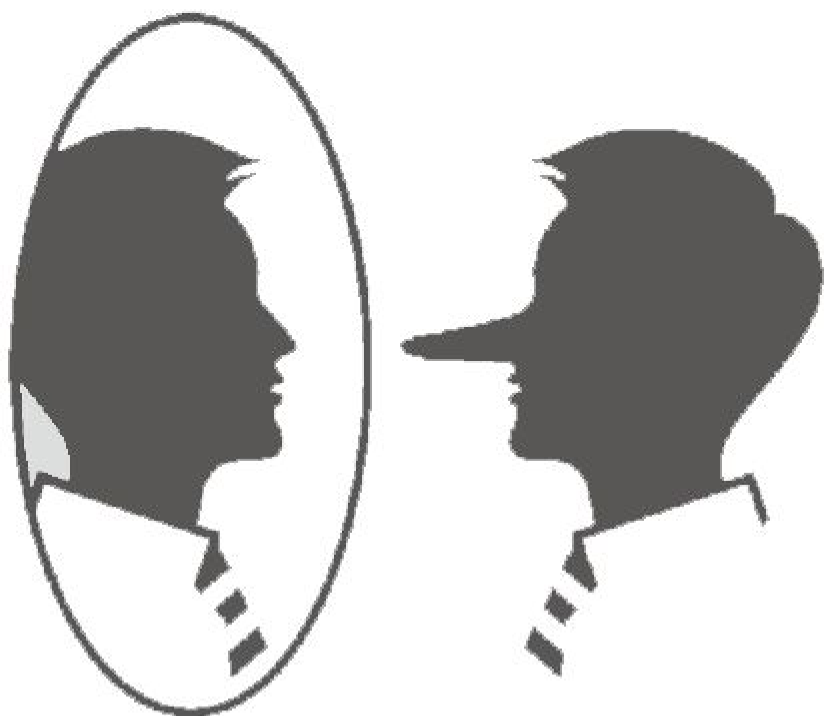
好消息是，我们能通过公开表彰抵制不良行为的先进个人来充分利用道德传染性的积极一面，如安然公司的莎朗·沃特金斯、美国联邦调查局的科琳·罗莉和世界通信公司的辛西娅·库珀，他们都是在各自的岗位上抵制不良行为的优秀个人，2002年的《时代周刊》还将他们选为了年度人物。

诚实对于我们社会道德感的建立很重要，尽管诚实和道德感给人们带来的感觉不同，但如果我们了解社会传染性，就必须认识到将优秀的道德行为广而告之的重要性。在了解了值得嘉奖的行为后，我们可能就能改善社会上那些被认为可接受或不可接受的行为，最终改善我们自身的行为。

[1] 最明智的就是在每节课开始时，带着学生宣誓，也许下次我就会这么做。

[2] 我认为所有将“保证股东得到最大利益”奉为最高宗旨的公司，会认为其所有的不良行为（从金融方面到法律方面，再到环境方面的欺骗行为）都是事出有因的。执行人员得到的报酬是和股票价格有直接关系的这一事实，可能提升他们对“股东利益”的承诺。

第10章
合作性欺骗：为什么安然公司会死于巨大的财务丑闻？



如果你在某个机构工作过，你就会发现团队合作占用了你许多时间。大量的经济活动和决策制定都是通过团队合作完成的。事实上，大多数美国公司都依赖以团队合作为基础的工作方式，现在美国半数以上的雇员每天都会有一部分时间在团队中工作。试想你在过去的6个月内开过的会、参加的项目组和其他的合作经历，你很快就能意识到这些团队活动占据了你多长时间。团队合作在教学中也起到重要作用。例如，大多数工商管理硕士的作业都需要以团队合作的形式完成，很多大学课程也是如此。

人们普遍认为团队合作能对结果产生正面影响，还能提升决策的整体质量。（事实上，很多研究表明合作会降低决策质量，我们以后会讨论这点。）团队合作能增进友谊，提升工作乐趣，还有助于大家分享和拓展思路，这些优点也使得员工变得更有动力和效率。总的来说，人们普遍认为团队合作是百利而无一害的。我们有什么理由不喜欢团队合作呢？

几年前，我在给某个研究生班上课时，讲到我对利益冲突所做的一些研究（见第4章的内容）。课后，一位名叫珍妮弗的学生告诉我，她对课上的讨论很感兴趣，这让她想起了几年前她在一家大公司当注册会计师时发生的事。

珍妮弗说她那时的工作是做年度报表、拟定委托书及其他一些向股东说明公司状况的文件。有一天，她的老板让她及其团队为一位大客户准备一份在年度股东大会上用的报告。准备这份报告需要彻底审查客户的所有财务报表，并确定该公司的财务状况。这项任务的责任很大，珍妮弗和她的团队努力工作，力争做出一份真实可靠、全面详细的报告。她在准备这份报告时力求准确，排除谎报公司收益或是将损失延迟到下一年再计入账目的情况。最后，她将报告的初稿放在老板的办公桌上，（有些不安地）等待他的反馈。

那天晚些时候，珍妮弗从老板那里拿回报告和一张纸条，纸条上面写着“我不喜欢这些数据。请你和你的团队在下周三前再给我一份修改过的报告”。老板“不喜欢”这些数据的原因可能有很多，而珍妮弗也不是很清楚他的意思。此外，“不喜欢”这些数据与这些数据是错误的完全是两码事，而且老板也没指出这些数据是错误的。珍妮弗有很多问题想问：他到底想要什么？我应该把数据改成什么样？改成0.5%、1%还是5%？她也不知道谁将为自己做的所有“修改”承担责任。如果把数据修改得过于乐观，而实际情况却出现下滑，则必须有人对此负责，那么这个人会是谁呢，是她的老板还是她自己？

会计行业是一个工作内容模糊的行业，不过，该行业也有一些明确的规定。然而，所有会计师都需要遵守一个定义模糊的指导体系，即一般公认会计原则（GAAP）。这些指导方针能做出很多解释，这些解释的范畴也非常宽松，以至于会计师会以不同的方式来解释财务报表。（通常会有金钱原因促使会计师在一定程度上“歪曲”这些指导方针。）例如，有一条原则是“真诚原则”，即会计师的财务报告应该“忠实”地反映公司的财务状况。这样的原则确实不错，但“忠实”这种说法不仅很模糊，也很主观，毕竟（生活中或会计行业中）不是所有的事都是可计量的，而且“忠实”的说法也引出了几个问题：会计师是否可以“不忠实”？[1] 会计师应该对谁忠实呢？是公司的管理层，还是那些想使报告给人留下深刻印象、看上去就能赢利（看起来能赢利的报告，也能提高做报告的人的奖金和报酬）的人？是公司的投资商，还是那些想知道公司财务状况的人？

珍妮弗的工作非常复杂且工作内容也不明确，现在她又要接受老板提出的难题。在她看来，她做的第一份报告似乎是“忠实”的，但现在，她意识到自己需要在一定程度上歪曲会计原则，因为她的老板想要数据所反映的公司情况更被客户看好。想了一会儿，珍妮弗认为她和她的团队应该按照老板的要求去做，毕竟，老板肯定比她更了解会计行业，也更知道如何与客户打交道及如何达成客户的期望。最后，尽管珍妮弗一开始时想把报告做得尽可能精确，但现在她只得从头做起，重新审查报表、分析数据，并撰写一份“看上去更好”的报告。这次，老板满意了。

在珍妮弗向我叙述完她的经历后，我仍在思考她的工作环境，以及和老板、同事在一个团队工作对她做出进一步“完善”会计报告决策的影响。人们在工作中肯定会碰到珍妮弗这样的情况，但我却看到这次的欺骗发生在团队中，这与我们此前研究过的情况都不同。

在我们此前对欺骗的研究中，只是某个人决定欺骗他人（即使这个人的不诚实行为是对其他人的效仿）。但在珍妮弗的这个例子中，不止一个人直接参与其中，这也是职场中频繁出现的情况。事实上，珍妮弗很清楚除了她和她的老板外，她的团队成员也会受她的做法的影响。到了这一年的年底，整个团队会以整体的形式接受评估，团队成员的奖金、升职和职业前景都是与此密切相关的。

我开始思考团队合作对个人的诚实程度会有多大影响。当处于某个团队中时，我们的欺骗程度会加大，还是会减小？换句话说，团队环境会使人们更诚实还是更不诚实？这个问题与我们在前一章讨论的主题相关，即人们是否可能从别人那里“感染”欺骗病毒，但社会感染和社会从属并不相同。观察别人身上的不诚实行为，并因此改变我们对可接受的社会准则的认识是一回事；但如果别人的财务收入依赖于我们，那就是另外一回事了。

假设你正与其他同事一起处理某个项目，你未必看到他们做了什么见不得光的事，但你知道，如果你变通一下，他们（也包括你）就会受益。如果你知道他们能从中获利，你会更加不顾原则吗？珍妮弗制作会计报表的经历表明，合作会使我们放松道德感，但是，这种情况普遍存在吗？

在通过实验来研究合作对欺骗的影响之前，让我们先思考一下，团队合作对我们变得不诚实可能存在的积极影响和消极影响。

团队合作可能会诱发利他的不诚实行为

我们的工作环境具有社会复杂性，包含许多动因。一些动因可以使团队轻易地将一起合作转变为一起欺骗，在这种情况下，个人作弊的概率可能会升高，因为他们认识到他们的行为能使其喜欢和关心的人受益。

再来思考一下珍妮弗的例子。假设她是一个忠诚的人，也自认为很忠诚；她对自己的老板和团队成员的印象都不错，也真心想帮他们。基于这样的原因，她也许会决定满足老板的要求，甚至会更努力地完成报告。她这样做并不自私，而是在为自己的老板和同事考虑。她会想，“糟糕的”数据也许会使其老板和团队成员失去客户和会计公司的信任，这就意味着对团队的关心可能会加深她犯错的程度。

这种冲动的背后，就是社会科学家所谓的“社会效用”。这个术语描述了人类不理性但充满人性和同情心的一面：即使有可能付出代价，人们也会关心他人，并力所能及地采取行动帮助他人。当然，我们也会考虑自身利益，但我们往往也希望身边的人会受益，尤其是那些我们关心的人。正是这种利他的感觉让我们去帮助汽车爆胎的陌生人，退还在马路上捡到的钱包，帮助无家可归的人，帮助处于困境中的朋友等。

这种利他的想法使做出不道德行为的人的举动变得正常。从这个角度来看，我们可以认为为了他人利益的欺骗是无私的。就像罗宾汉一样，我们欺骗是因为我们是好人，会关心周围人的利益。

小心，合作中可能会产生欺骗

在柏拉图的“盖吉氏神话”中，牧羊人盖吉氏发现了一枚能让自己隐身的戒指。拥有这种能力后，他开始了无节制的犯罪。他去了国王的宫殿，勾引了皇后，并与皇后合谋杀害了国王，掌控了整个王国。在叙述这个故事时，柏拉图很想知道是否真的有人能忍住不用隐身的能力。随之而来的问题是，害怕被别人发现是否是防止我们做错事的唯一动因（几千年后，约翰·罗纳德·鲁埃尔·托尔金在《指环王》中对这个问题做了详细描述）。对于我来说，柏拉图的这个神话有力地说明团队合作的环境能抑制我们欺骗的倾向。当我们在团队中工作时，其他的成员就像是监视器，而且，知道自己被监视后，我们就不太会去欺骗了。

梅丽莎·贝特森、丹尼尔·列托和吉尔伯特·罗伯茨（三人都来自纽卡斯尔大学）做的一项设计精巧的实验表明：人们只要感觉被监视了，就能抑制自身不良行为的发生。这项实验是在纽卡斯尔大学心理系的厨房里做的。教授和其他职工能在这间厨房里喝茶、喝咖啡和牛奶等。在沏茶的地方，挂着一个牌子，上面写着“喝茶的人请自觉向旁边的钱箱投一些钱”。10周的时间过去了，牌子上总会画上一些图画，但每周的图案都会变。有5周的时间牌子上画的是花，而其他5周画的是一双“注视着人的眼睛”。每周过后，研究者都会数钱箱里的钱数。结果是什么呢？当牌子上画着花时，盒子里会出现一些钱，但当牌子上画着“注视着人的眼睛”时，钱箱里的钱数是之前的4倍。

与行为经济学中的许多发现一样，这个实验的结果也是喜忧参半。从消极的方面看，它表明即使是心理系的教职员（他们本应该意识到这些）也想要不付钱就走人。从积极的方面看，当感觉自己被监视时，人们会表现得更诚实。实验还表明，我们并不是很需要已被充分发展的奥威尔式方法，即“老大哥在看着你呢”，更为微妙的、给人以被注视的感觉的提示就能有效地增加人们的诚实度。也许，在珍妮弗老板的办公室墙上挂一个画有“注视着人的眼睛”的警示牌就能改变他的行为。

在思考珍妮弗的情况时，弗朗西斯卡·吉诺和我开始好奇不诚实行为在团队合作的环境中是如何运作的。监视真的能减少欺骗行为吗？团队中的社会联系会提升利他主义和不诚实度吗？如果监视和团队中的社会联系这两种动因从相反的方向对人们施加影响，哪种力量会更强大呢？为了阐述清楚这些问题，我们再次使用矩阵实验。实验包括基本的控制条件（此条件下，不可能存在欺骗行为）、粉碎机条件（此条件下，可能发生欺骗行为）和一个往粉碎机条件中加入了合作因素的新条件。

作为探究团队影响的第一步，我们不想让合作者有机会讨论他们的策略或成为朋友，所以，在我们设计的合作条件下，团队的两名成员间互相不认识，也毫无联系，我们将这个条件称为远距离团队条件。假设你是远距离团队条件下的一名参与者，就像普通的粉碎机条件，你坐在书桌前用2号铅笔在5分钟内尽量多地解决矩阵问题。时间一到，你就可以走到碎纸机前粉碎答卷。

至此，这些步骤和基本的粉碎机条件都一样，但现在我们引入了合作因素。实验人员会告诉你，你是某个两人团队中的一员，且你们俩将平分团队得到的总报酬。实验人员指出，你会得到一张纸片，可能是蓝色的，也可能是绿色的，纸片右上角印有数字。之后，你需要在屋子里走一圈，找出与你的纸片颜色不同但右上角的数字相同的人。找到合作者后，你们就可以坐在一起，然后两个人都在纸

片上写下各自正确解决的矩阵数。接下来，你需要在你的纸片上写下你的同伴正确解决的问题数。最后，你将数字相加，作为评估自己表现的依据。在完成这些步骤后，你们要一起走到实验人员那里，把各自的纸片交上去。既然你的测试纸被粉碎掉了，实验人员就没办法检测你上报数据的真实性。所以，他会以你上报的数据为依据给你报酬，之后，你们俩就可以平分报酬了。

你是否会认为这种条件下的欺骗程度比个人在粉碎机条件下的欺骗程度更高？我们得到了这样的结果：当参与者知道夸大自己正确解决的问题数能让自己和他人都受益时，欺骗程度往往会更高，比知道受益者只有自己时多了3个。这个结果表明，知道结果有利于他人时，人们就会做出欺骗行为，即使我们并不认识这个受益的人。这样看来，即使是利他主义也有阴暗的一面。

这并不是一个好消息，但事实的全部并不是如此。

谈论了团队合作的一个不利面（即当别人甚至是陌生人能从我们的欺骗行为中受益时，我们往往会变得更不诚实）后，我们想将实验的视角转向合作的有利面，看看当团队成员相互监视时会发生什么。假设你和其他几位参与者在某个房间里，这些参与者你都没见过，但需要任意地与其中一位搭配成两人团队。幸运的是，你和一位面善的年轻女士一组。在和她交谈前，你需要绝对安静地完成矩阵任务。你是第一位参与者，所以矩阵任务从你开始测试。在解决了第一个矩阵问题后，开始解决第二个和第三个问题，与此同时，你的同伴一直在你解决问题时看着你，当然，还有你回答不出来问题的时候。5分钟过后，你轻轻地放下铅笔，而你的同伴拿起铅笔开始做矩阵题，此时，轮到你看着她做。时间一到，你们一起走到碎纸机前粉碎了试卷。然后，两个人在同一张纸片上分别写下自己正确解决的矩阵数，再把两个数加起来，得到你们的总分。最后，你们走到实验人员的书桌前拿走各自的报酬。在整个过程中，你们之间没有任何语言交流。

我们这次得出的欺骗程度又如何呢？没有欺骗！尽管我们在反反复复的实验中观察到人们有欺骗的普遍倾向，尽管我们知道当别人能从自己的欺骗行为中受益时会有欺骗的倾向，但严密地监视能使他们不再欺骗。

到目前为止，我们的实验表明：欺骗行为的背后有两种动因在起作用。当团队成员能从人们的不诚实行为中受益时，这种利他的倾向使人们的欺骗程度加大，但直接监视能减少不诚实行为，甚至将其完全排除。若这两种动因同时存在，问题又产生了：在更为日常的团队合作中，哪种动因的影响更大呢？

为了回答这个问题，我们需要设定一个能使团队成员间的交流更为真实和平常的实验环境。你可能已经注意到了，在前两个实验中，参与者之间没有真正的交流，但在日常生活中，讨论和友好地交谈是团队合作中不可或缺的一部分。我们希望能将这个重要的社会因素增加到实验中来，因此，我们又设计了一个实验。这次，参与者能相互交流，相互了解，成为好朋友。为了帮助他们打破沉默，我们甚至为他们准备了一些可以互相提问的问题。接下来，他们需要轮流监督对方做矩阵题。

遗憾的是，当我们将这个社会因素加入实验后，参与者的欺骗行为又多了起来。在两种因素同时对参与者施加影响后，参与者多报了4个矩阵题。所以，利他主义能提升欺骗程度，直接监视能减少欺骗程度，但当团队成员有机会彼此交流并受到监视时，利他主义的影响就会大于监视的影响。

长期的合作关系是利大还是弊大？

多数人都认为，我们与医生、会计、金融顾问和律师等人的关系越长久，这些人就越有可能关心我们，也就越有可能将我们的利益放在首位。例如，想象你刚从医生那儿得到（初步）诊断结果，并需要在两种诊断方案中做出选择：一种是昂贵的积极治疗，另一种是暂缓治疗，即检测你的身体，看你的身体如何抵御疾病以及如何痊愈（“等待观察”是这种诊断方案的专业术语）。对于你来说，这两种选择哪个更好并没有绝对的答案；但对于医生来说，病人选择昂贵的积极治疗显然可以给医生带来更多收益。现在，假设你的医生告诉你，你应该选择积极治疗的方案，并且，最迟下周就应该开始治疗。你会遵从医生的建议吗？或者，你会考虑到利益冲突，认为医生的建议不可靠，从而选择第二种方案吗？面临这种两难的选择时，大多数人都会非常相信为他们提供服务的人，而且与这些人认识得越久，就越会相信他们。毕竟，如果我们和给出建议的人已经认识了很多年，他们就会更关心我们，会从我们的角度出发，给我们提出更好的建议。

然而，另一种可能是，随着这些专业服务的提供者与我们的关系加深，他们在推荐以自己的最佳利益作为考量的治疗方案时，会有意无意地变得更坦然。珍妮特·施瓦茨（杜兰大学教授，她曾和我一起与医药代表共进晚餐）、玛丽·弗朗西斯·鲁斯（杜克大学教授）和我曾试着解决这个问题。在研究之前，我们真心希望随着专业服务提供者与客户关系的深入，这些专业人士能多为顾客的利益着想，较少考虑自身利益。然而，我们得到的结果正好与此相反。

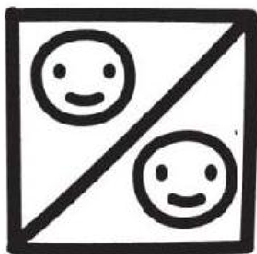
我们通过分析近12年来数百万个牙科手术病例，来探究这个问题。我们看了许多补牙的例子，主要是看补牙的材料是银汞合金还是烤瓷。你也知道，银汞合金持久耐用，造价低；而烤瓷虽昂贵易碎，但外形美观。所以，在镶门牙时，美观往往比实用更重要，烤瓷会是更好的选择；而在镶不易看见的后牙时，银汞合金应该是首选。

我们却发现有1/4的病人在镶后牙时，选用了美观昂贵的烤瓷而不是更为实用的银汞合金。牙医在做决策时，把自身利益（较高的首付款和频繁的修复）放在了病人的利益（较低的花费和效果持久的治疗）之上，是造成这种情况最可能的原因。

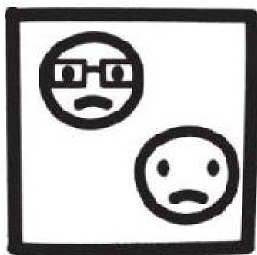
更糟的是，我们还发现病人看同一个牙医的时间越久，这种倾向就越明显（其他手术同样如此）。这就表明牙医和病人相处得越融洽，他们就越容易向病人推荐能使自己得到更多利益的治疗方案。对于长期接受治疗的病人来说，基于他们和牙医间的关系产生的信任，会更容易接受牙医的建议。 [2]

该实验的结果就是，继续保持相互关心、不断深入的医患关系，无疑能为我们带来很多好处，但与此同时，我们也应该意识到这些长期关系可能导致的代价。

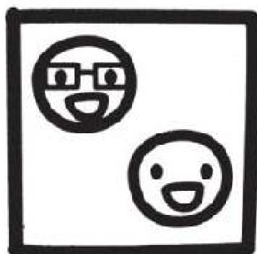
图10–1展示了我们目前对合作性欺骗的了解：



相较于为自己的利益而欺骗，当我们和不认识的人合作且这个人可能从我们的欺骗行为中受益时，我们更容易欺骗。



如果我们与一位不和自己交谈且监视我们的人合作，我们就不太可能欺骗。



相较于为了不熟悉的人的利益而欺骗，如果在工作中，负责监视我们的同伴已经与我们渐渐地熟悉，我们就更容易欺骗。

最后，社会因素对于欺骗的影响似乎要大于监视带来的正面影响。

图**10–1** 合作性欺骗

别急，还不止这些呢。在最初的实验中，作弊者及其同伴都能从谎报的数据中受益。所以，如果你是这个实验的作弊者，并且多报了一个正确解决的矩阵数，你与你的同伴就可以平分多得的这部分钱。平分得来的钱肯定比你只为自己的利益作弊时得到的少，但你仍然能获得一定的利益。

为了研究完全利他的欺骗，我们又设置了一个条件。在该条件下，参与者作弊后的受益者只有他们的同伴。我们得到的结果又是什么呢？结果是，利他主义的确是欺骗背后强大的动力。当欺骗纯粹是为了使他人受益，且欺骗者从自身的欺骗行为中得不到任何利益时，参与者谎报的程度会变得更高。

为什么是这样呢？我认为，如果我们自身和我们的同伴都能从欺骗中受益，这样的欺骗就是出于一种利己与利他的动机。相反，当别人且只有别人能从我们的欺骗行为中受益时，我们就更易于将自己的不良行为合理化，还会放松自己在道德上的要求。毕竟，如果我们所做的事完全是为了他人的利益，那我们就真的有些像罗宾汉了。 [3]

最后，我还想更加明确地谈谈在这一系列控制条件不同的实验中参与者的表现。在每个能作弊的条件下（个人的粉碎机条件，团队的粉碎机条件，远距离团队的粉碎机条件，交流团队的粉碎机条件和利他的有报酬的粉碎机条件），我们都设置了一个控制条件，且在此控制条件下没有作弊的机会（即没有粉碎机）。透过这些不同的控制条件，我们就能看到合作的本质是否会影响到人们的表现。我们发现：在所有控制条件下，人们的表现都是一样的。我们的结论是什么呢？当人们在团队中工作时，他们的表现不一定会有提高，至少不会有我们想象中的提高。

当然，我们的生活离不开别人的帮助，合作是我们生活中很重要的一部分。但显然，合作是一把双刃剑。一方面，它能增加工作的乐趣，让成员更忠诚，更具动力；另一方面，它会增加产生欺骗的可能。可悲的是，也许那些对同事最为关心的人就是最有可能去做出欺骗行为的人。当然，我不是说我们要取消团队工作、停止合作，或不再相互关心。但我们的确需要认识到合作和建立亲密关系是需要付出代价的。

可笑的合作

如果合作会让人变得更加不诚实，那我们应该做些什么呢？一个显而易见的回答就是要加强监视。实际上，政府监管者在处理企业的不当行为时，通常都会采取这种方法。例如，安然公司的灾难引起了政府的关注，进而出台了被称为《萨班斯法案》的一系列财务报告监管规定，2008年金融危机同样促使政府出台了一套更完备的条例（大部分条例出自《多德–弗兰克华尔街改革和消费者保护法案》），这些条例的制定都是为了规范并提高金融市场的监督机制。

在某种程度上，监督的有效性是毋庸置疑的，但我们的实验结果清楚地说明，只是加强监督力度不太可能遏制住我们将自己的不诚实行为合理化的能力，特别是在他人能从我们的不当行为中获利的时候（更不用说遵从这些条例需要付出大量的钱）。

在某些情况下，不去增加一层又一层的监管，而是将目标锁定在改变团队合作的本质上可能就会更有效。最近，我从前教过的一位名叫吉诺的学生就针对这个问题在一家国际银行实施了一个有趣的解决方案。为了避免他带领的信贷员团队在合作时出现不诚实的做法（例如，将贷款价值记录得更高一些，进而使短期利润看起来更大），他设置了一个特殊的监视体系。他告诉这些业务员，另一个团队会检查他们的操作过程并审核贷款申请。这个团队与信贷员团队从没有社交联系，其成员也没有动机去帮信贷员团队。为了确保这两个团队不在一起工作，吉诺将他们分置于两栋不同的办公大楼中，并确保他们之间没有直接接触，且各个团队成员相互间也不认识。

我想从吉诺那里要一些数据来评估他的方法是否成功，但这家大银行的律师不让我这么做。因此，我无法知道这个方法是否可行，也不知道这些业务员对这种安排有何感受，但我推测这种方法至少会产生一些效果。这么做可能会减少信贷员工作中的乐趣，也可能增加他们做决策时的压力，但这样做的成本必定不便宜。然而，吉诺告诉我，大体上增加这个客观、匿名的监督因素似乎在伦理、道德以及道德底线上都有积极的作用。

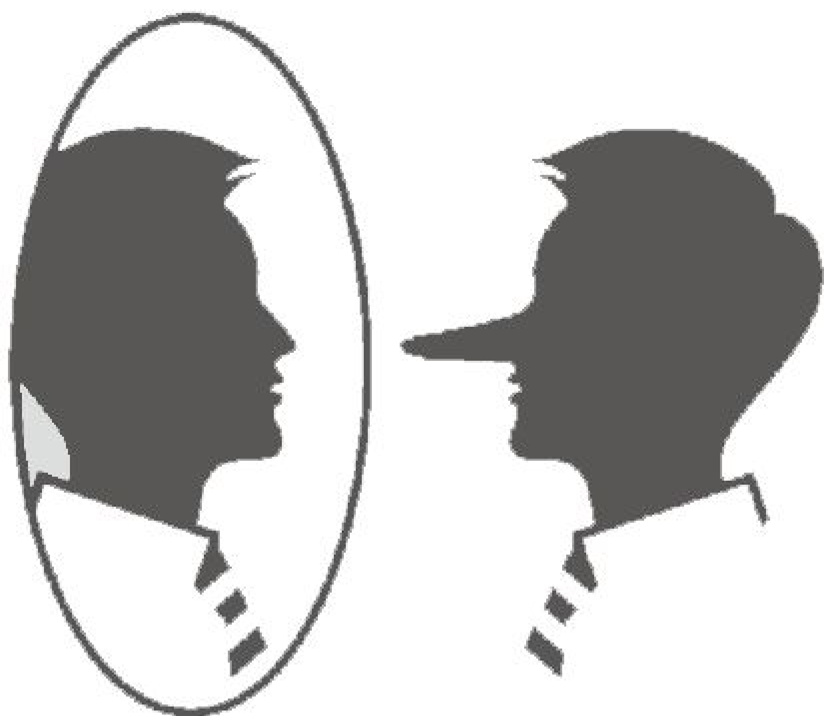
显然，我们也想不出什么高招来解决团队中的欺骗这一复杂的问题。但总的来说，我认为我们的实验结果对各类组织有重要的提示作用，毕竟合作在日常生活的各个专业领域中都占有重要地位。如何在社会环境下对不诚实行为的范围和复杂性进行更深入的了解，也很让人苦恼。不过，了解合作中可能存在的缺陷后，我们就能更好地改正不诚实行为了。

[1] 另一条模糊的原则是听上去很奇怪的“审慎原则”，根据这条原则，会计师不应该让情况看上去比真实情况更乐观。

[2] 牙医这么做是有目的的吗？病人知道他们因为自己的信任而受到惩罚了吗？他们这么做很可能不是有意的，但不管是否是有意的，这么做都产生了问题。

[3] 基于这些结果，我们可以猜测，在某些机构（例如政党和非营利性组织）工作的人可能更会习惯于不遵守道德规范。因为他们这么做是有正当原因的，他们是为了帮助别人。

第11章
一个喜忧参半的结局：我们的行为不理性也不完美



通过这本书，我们能看到诚实和不诚实都是基于两种截然不同的动机。一方面，我们想要从欺骗中获利（这是理性经济动机）；另一方面，我们希望仍将自己视为好人（这是心理动机）。你也许认为我们不能同时实现这两个目标，就如鱼和熊掌不可兼得一样，但本书中提出的经验系数理论表明，人们灵活的推理能力和将事物合理化的能力能使我们做到这一点。基本上，只要我们欺骗，哪怕只是小骗局，我们就能同时实现这两个目标（一部分），既得到一些利益又保持自己积极的形象。

我们能看到，一些动因如欺骗后能得的钱、被抓的可能性等，对人们的影响比我们预期的要小得多。而另一些动因对人的影响则超出了我们的预期：例如道德提醒、得到报酬要经历的步骤、利益冲突、精神耗竭、假冒的品牌、假的成就提醒、创造力、看见别人不诚实的行为，以及关心团队成员等。

这里列举的实验都是研究不诚实行为的，但我们还是有必要记住一点，即实验中多数的参与者都是著名大学的优秀学生，他们将来的工作很有可能都是重要且有影响力的。人们往往也不会将他们与作弊和欺骗联想到一起。可是事实上，他们和你、我及这个星球上的任何生物都一样，都会作弊。

尽管这本书的实验都是关于不诚实的行为，但半数的实验结果都表明人类比标准经济理论预测的更有道德感，你也许觉得这种说法有些悲观。但从纯粹且理性的（理性犯罪简单模式）角度出发，我们实际上欺骗他人的程度还很低。考虑一下，最近几天你有多少次欺骗且不会被抓的机会。也许你的同事出去开会时，将钱包忘在了桌上；也许咖啡馆里的某个人在去洗手间时，请你帮她看管笔记本电脑；也许是杂货店的收银员漏算了你买的一件物品，或你在一条无人的街道旁发现了一辆没上锁的自行车。在以上所有情境中，若真处于理性犯罪的简单模式下，你会拿走钱、笔记本电脑、自行车，或会对收银员漏算的金额视而不见。然而，我们每天都放弃了很多这样的机会，也没想过应该抓住这些机会。这意味着，我们在提高道德品质方面的起点还是很高的。

谁才是“真正”的骗子？

我们所有测试中的参与者，人数加起来应该有几千人了。偶尔，我们也会遇到非常贪婪的骗子，他们想得到尽可能多的钱。例如，在矩阵题数为20个的实验中，我们虽然没碰到过称自己解决了18个或19个的人，但有一次，有位参与者称自己正确地解决了全部20个矩阵题。确实有一些人在做了成本—效益分析后，决定尽可能多地带走钱。但值得庆幸的是，这样的人并不多。他们似乎只是个别情况，不是普遍存在的，因此，我们只损失了几百美元。（这么多钱不至于让人惊讶，也不是很糟糕。）同时，大多数参与者只谎报了为数不多的数目，但因为这样的参与者有成千上万，我们损失的钱也有成千上万——比贪婪的骗子得到的钱多得多。

我觉得，从贪婪的骗子和小骗子给我带来的财产损失来看，我们的实验能大体上表示出社会中的不诚实现象。很少有人会大范围地偷盗，但到处都有小打小闹地行骗的人。他们通过多报自己工作的时间，申请保险索赔时夸大自己的损失，给别人推荐不必要的治疗方案等方法行骗。公司也有许多占小便宜的手段。例如，信用卡公司不给出明确的原因就小幅提高利率，收取各种隐藏的费用和罚款（在公司里，这些费用和罚款通常被称作“附加税”）。或者，银行总会在处理支票时表现得不积极，这样就能多保留一两天储户的钱，还会对透支收取保护费，或对使用自动取款机收取额外的费用。所有这些都说明，关注恶性的不良行为显然很重要，但抑制那些程度虽小却普遍存在的欺骗可能更重要。因为这种欺骗在大多数时间都对我们有影响，我们既可能是欺骗他人的人，也可能是受骗者。

哪个国家或地区的人最爱撒谎？

我经常旅行，途中也认识了许多来自世界各地的朋友。每次旅行时，我常会问这些朋友关于他们国家里诚实和道德的问题。因此，我开始明白文化差异（无论是地域、国家或是企业的文化差异）对不诚实的影响。

如果你不是在美国长大，就请思考一下这个问题：与美国人相比，你们国家的人的欺骗程度会更高或更低吗？在问了许多国家的人这个问题后，我发现人们总会相信自己国家的人更爱欺骗他人，大多数人还认为他们国家的人比美国人的欺骗程度高（加拿大和北欧国家的人不这样认为，但这也比较符合常理）。

我明白这些只是人们的主观印象，但也非常想知道实际情况与他们的猜测是否相吻合。所以，我决定更直接地测试这些文化感知。为了探究文化差异，我们首先需要统一各地区的金钱动因。如果我们总是在参与者答对一道问题后给他们与一美元等价的钱，就可能造成报酬在一些地区高，在另一些地区低的情况。我们开始时想到的统一报酬的方法是使用一种全世界都认识的商品，例如麦当劳的汉堡。根据这种方法，参与者每解决一个方阵，就能得到一些钱，钱数是所在地区麦当劳汉堡价格的1/4。（这种方法的前提是假设制定麦当劳产品定价的人，了解当地人民的经济购买力，并依此定价。）

最后，我们决定使用“啤酒指数”，这与上面提到的方法相似。我们在各地的酒吧卖啤酒，而参与者每解决一个矩阵，我们支付给他们的钱是一品脱 [1] 啤酒价钱的1/4。（为了确保我们的参与者是清醒的，我们在他们刚进酒吧的时候就进行了实验。）

因为我是在以色列长大的，所以特别想知道以色列人的欺骗程度如何（我承认，我曾认为以色列人会比美国人的欺骗程度高）。但结果表明，以色列的参与者在矩阵实验中的欺骗程度与美国人是相同的。我们又决定在别的国家试试。我有一位同事名叫王雪丽，是位中国人，她确信中国人比美国人的欺骗程度要高。但这一次，我们测得中国人的欺骗程度与美国人并无不同。弗朗西斯卡·吉诺来自意大利，她也非常肯定意大利人的欺骗程度会更高，她用迷人的嗓音说道：“去意大利吧，那里的人会告诉你什么叫作真正的欺骗。”但是，她也错了。在土耳其、加拿大和英国的情况同样如此。事实上，每个国家的欺骗程度似乎都相等，至少我们测试过的国家全都如此。

许多国籍不同、文化也不同的人强烈地认为不同国家的欺骗程度是不同的，但我们的实验并没有发现欺骗程度在这些不同的国家和文化中有较大的区别，我们该如何解释这样的情况呢？另外，实验结果显示的欺骗程度相同，但现实生活中不同国家、不同文化间的贪污腐败程度却明显不同，这又该如何解释呢？我想，这些观点都是正确的。我们的数据反映了欺骗中重要且真实的方面，但文化差异同样也反映了这一方面。下面的内容就是原因。

我们的矩阵测试，并不存在于任何文化环境中。也就是说，它不是任何社会或文化环境中固有的元素。因此，它测试的是人类一些基本的能力：道德上的灵活性及重新定义自身情况和行为，以希望能反映出自己积极的一面。另外，我们的日常活动则错综复杂地根植于文化背景之中。文化背景可能从两个主要的方面来影响不诚实行为：它能决定人们参加的某些特定活动是否超出道德界限，还能改变在任何特定领域都可接受的经验系数。

以作弊为例。在美国的大学里，人们十分重视作弊问题，但在其他文化中，作弊被视为学生与老师之间玩的扑克牌游戏。在这些文化中，作弊被抓比作弊本身的影响更不好。同样，在一些社会中，不同种类的欺骗，例如逃税、婚外情、非法下载软件和周围没车时闯红灯等都不被赞同，但在其他一些社会中，这些行为被视作中性行为，人们甚至对此夸夸其谈。

当然，无论是从能够降低不诚实行为的社会影响来看，还是从会使不诚实与腐败行为更加猖獗的社会动因来看，我们还需要了解更多文化对欺骗的影响。

更加应该补充的一点是，我应该指出在我所有的跨文化实验中，有一次我们发现了不同点。雷切利·巴肯和我在位于华盛顿特区的一家酒吧里做了一次实验，许多美国国会的工作人员都爱在这家酒吧喝酒。我们又在纽约市的一家酒吧进行了同样的实验，而华尔街的银行家们则是这家酒吧的常客。酒吧就是我们发现文化差异的地方。你认为谁的欺骗程度更高，是政治家还是银行家？我敢肯定是政治家，但实验的结果却恰恰相反，银行家欺骗的程度是政治家的两倍。（但在开始怀疑你的银行朋友，相信你的政治朋友之前，你应该考虑到我们测试的政治家都是年轻的政治家，大多是美国国会的工作人员。所以，他们的成长与发展的空间还很大。）

欺骗与不忠

可以肯定的是，所有关于欺骗的书中都会提及婚外情以及人们因为不忠而编造的各种复杂的托词。毕竟，在时下的流行语中，欺骗似乎就是不忠的代名词。

实际上，不忠可以被视作世界上最具戏剧性的娱乐源泉。如果当今的婚姻不忠者，例如伊丽莎白·泰勒、查尔斯王子、老虎伍兹、布拉德·皮特、艾略特·斯皮策和阿诺德·施瓦辛格等，若他们没有欺骗其爱人，娱乐杂志以及各种报道娱乐新闻的机构就可能会面临破产（可以这样说）。

根据经验系数理论，不忠最可能是我们已谈到的不诚实行为所包含的所有特点的原型。首先，它没有成为成本—收益分析行为的典型（至少是典型的一种）。我还认为，不忠的倾向很大程度上依赖于我们将自身行为合理化的能力。其次，一个小的行为可能是一个吻，也可能是使我们在将来做出更加不忠行为的动因。远离日常生活，例如在随他人一同出游这种社会规则不明确的情况下，我们将不忠行为合理化的能力也会进一步提高。最后，具有创造力的人，例如演员、艺术家和政治家等（他们都被认为具有不诚实倾向），更加擅长编造其行为为什么是合理且可行的理由。不忠与其他类型的不诚实行为相似，都会受到我们周围人行为的影响。如果某个人结交的朋友中，很多都发生了婚外情，那么这个人就更容易受到影响，也就更容易在感情上发生不忠。

不忠与欺骗有着细微的差别，它很复杂，且从社会的角度看也很重要。你可能会好奇为什么本书不分出一个章节来写不忠？为什么只用这样一小段来描述这个如此吸引人的话题呢？问题出在数据上。我通常喜欢依照实验和数据来下结论，而进行有关不忠的实验几乎是不可能的，因为我们很难去评估关于人的本性的数据。这意味着，关于不忠的问题，我们只能靠猜测。

我们应如何面对不诚实？

我们周围充满了不诚实的行为。正如名叫E. 卡里的药剂师在1873年写的诗：

欺骗，欺骗，无所不在，

以不同的形式，有不同的程度。

人若不欺骗，

必定在撒谎。

做慈善是为了掩盖欺诈，

慈善事业将骗子聚集在了一起。

无论是在国内还是在国外，我们都会被骗，

走到哪儿，骗到哪儿，

这个世界充满了骗子。

这个世界又是由不诚实的人来管理，

一个骗子走了，另一个骗子又来了，

于是，我们一次又一次地被骗。

药剂师卡里，《骗子家族回忆录》

就像我们看到的那样，我们都会欺骗，也很善于为自己的行为编借口，但这么做并不代表我们不诚实或不道德。更糟糕的是，我们还喜欢“抓住”别人谎言中的漏洞不放。另外，一旦我们有不诚实的行为，就很有可能一直出现不诚实的行为。图11–1展示了造成不诚实的动因。

所以，对于不诚实的行为，我们该做些什么呢？最近，我们遭遇了一次严重的财政危机。这次危机为我们研究人类弱点以及不理智，对我们生活和整个社会的影响提供了绝佳机会。为了应对这场人为灾难我们采取了一些行动，对自己不理性的倾向也做出了让步，还重新对市场的运作方式进行相应评估。理性的根基已被动摇，在对不理性行为有了进一步的理解后，我们还应重新构建全新的经济结构，因为全新的经济结构将有助于我们在将来避免类似的危机。

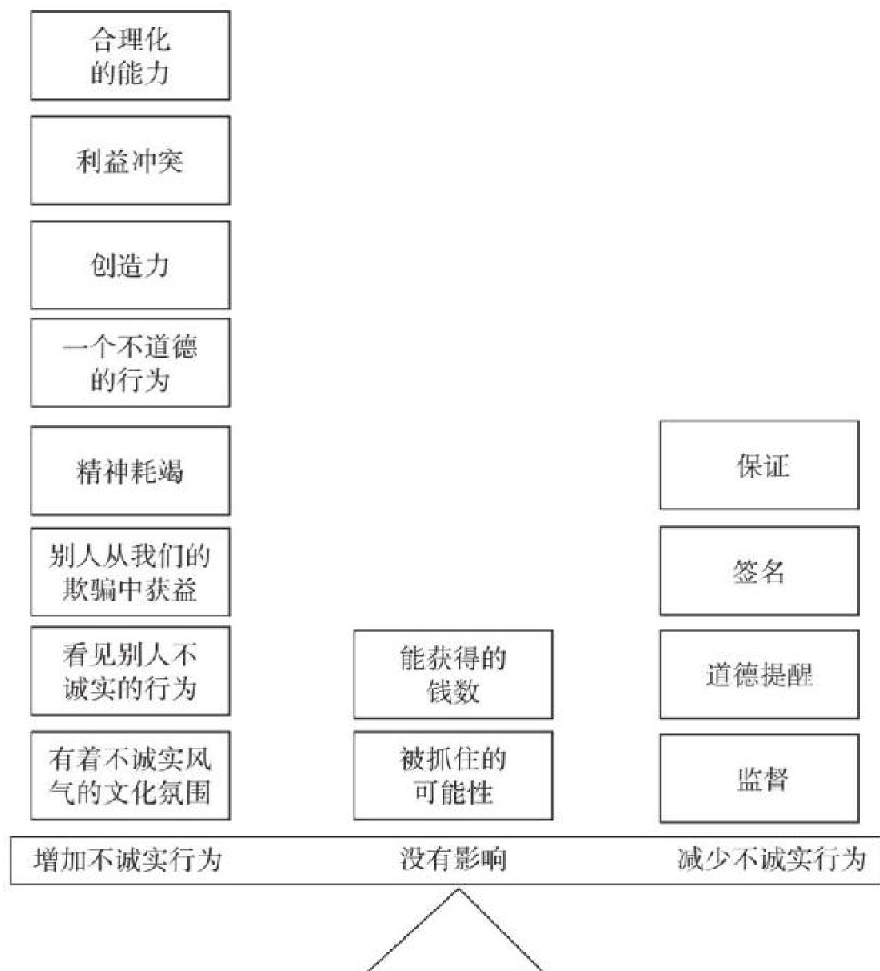


图**11–1** 造成不诚实的动因

死亡警告的现代版本

我们可以从罗马时期的银行业务与现代的银行业务之间，找出许多可能的联系，但其中最重要的也许就是死亡警告了。在罗马政权达到顶峰时，取得了重大胜利的罗马将军会在城市中心威武地游行，并展示他们的战利品。将军穿着紫金相间的衣服，头戴桂冠，脸涂红脂。他们坐于宝座之上，被抬着穿过城市。百姓向他们致敬、欢呼、赞美。但这种庆典还有一点：将军旁边会站着一个俘虏。为了避免将军被胜利冲昏了头，这个俘虏需要不停地在他耳边说道：“memento mori”，意思是“记住，你也会死。”

如果由我来创造这个短语的现代版本，我可能会选“记住，你也会犯错”或是“记住，你也有不理性之时”。无论这个短语是什么内容，认识自己的缺点对于做出更好的决定、创造更好的社会、完善我们的体系来说，都是至关重要的第一步。

也就是说，我们的下一步是尝试着找出更为有效和实际的方法来战胜不诚实行

为。商学院将思想道德纳为课程，公司要求员工听完整场行为准则研讨会，政府也有其披露政策。只要是对世界上的不诚实状况有所了解的人就会知道，这些对策的效果并不是很好。本书的研究还表明，这样类似“创可贴”的方法注定是会失败的，失败的原因也很简单，因为不诚实的心理原因并没有被考虑在内。毕竟，每一个政策与法规都是用来防止欺骗的，它们针对的是某些需要做出改变的行为与动机。一般来说，当有干预出现时，人们会认为是理性犯罪的简单模式在起作用。但正如我们看到的那样，这个简单的模式与欺骗背后的推动力并无多大关联。

如果我们真的对抑制欺骗有兴趣，我们应该设置什么样的干预方式呢？到现在为止，我希望大家都能明白，如果真有可能抑制不诚实，我们应该先了解人们最初表现不诚实的原因是什么。以此作为起点，我们就能想到更为有效的补救措施。例如，我们都知道人们普遍想做诚实的人，但也会受到不诚实带来的利益诱惑。基于这个认知，我们就可以在人们受到诱惑之时提醒他们要有道德感。从前面的实验中我们已经看到，这个方法尤其有效。同样的，在了解了利益冲突以及利益冲突对我们有着多深的影响之后，我们就应看到我们需要避免和控制利益冲突，绝不能让利益冲突越演越烈。此外，我们还需要清楚环境以及心理和生理的耗竭对不诚实的影响。当然，一旦我们了解了不诚实的社会传染性，我们就能从破窗理论中找到治疗社会传染性的良方。

有趣的是，我们已经有了许多规范道德和克服“管他呢”效应的社会机制。这些社会机制涉及范围广泛，从天主教的忏悔到犹太人的赎罪日，从伊斯兰教的斋月到每周的安息日，为我们提供了整理思路、不再堕落、重获新生的机会。（无神论者在许新年愿望、生日愿望、换工作及结束一段感情时也获得了“重新规范”的机会。）最近，我们进行了一些基本实验来研究这些“重新规范”方法的有效性。（使用了类似天主教忏悔的方法，不过与宗教无关。）以目前的研究结果来看，这些方法似乎可以成功地抑制“管他呢”效应。

以社会科学的角度来看，宗教已发展出能抵消社会中潜在的消极倾向的功能，包括人们不诚实的倾向。宗教和宗教仪式以不同的方式，对人们应有的道德责任感进行提醒。例如第2章中，穿着带流苏背心的犹太人；另外，穆斯林每天都会一边拨动被他们称作泰斯比哈的念珠，一边数真主的99个尊名；印度教也有每日祷告和忏悔祷告；还有其他很多宗教也以各种各样的方式对人们进行警示，其作用就像我们实验中的《十诫》那样。

既然这样的方法有用，我们或许该考虑在商界和政界建立起相关的机制（即使是非宗教的）。也许，我们应该让公务员和商业人士用道德准则起誓，甚至偶尔进行忏悔。也许，这种长期重复的起誓和忏悔可能使潜在的骗子注意自己的言行，改过自新，其自身的道德感也能增强。

几年前，我在某个会议上遇到了一位女士，她为我讲了一个关于“重新规范”的更为生活化（也更为讲究）的例子。这位女士的姐姐住在南美洲，某天，她的姐姐发现她的女佣隔几天就会从冰箱里偷一点儿肉。姐姐并没有那么介意（除非做饭时肉不够用，她才会感到郁闷），但她显然需要做点什么。她先给冰箱上个锁，再告诉女佣，她怀疑有人不时地偷冰箱里的肉，所以只想让该女佣和她自己保管钥匙。此外，她还以增加了女佣的职责为由为她涨了一些工资。在增加新角色、新规则，并加强控制以后，偷盗的情况停止了。

我认为，这个方法之所以有效有很多原因。首先，这个女佣养成偷盗习惯的方式很像我们已经讨论过的欺骗行为。也许，她的偷盗只是起源于一个很小的行为（“我只在打扫的时候拿走一点儿肉”），但偷过一次之后，再继续这样做就变得更轻松了。这位女士通过锁上冰箱和让女佣承担额外的职责，为女佣提供了“重新规范”其诚实水平的方法。另外，让女佣保管钥匙也是使女佣不再偷肉，使家中形成诚实的社会规范的重要因素。最重要的是，现在，打开冰箱必须得用钥匙，因此，人在做出偷盗行为时必须深思熟虑，蓄意性更强，将这个行为合理化也就更难。这与我们迫使参与者将鼠标移到电脑屏幕的下方，才能看到答案（参见第7章）类似。

关键的一点在于，我们越是发展和采纳这样的机制，就越能克服不诚实的行为。克服不诚实的行为向来都不是一个简单的问题，但我们有可能做到。

值得注意的是，改过自新在各个社会阶层均有可能发生。南非的真相与和解委员会，就是这样的例子。成立这个类似于法院的委员会的目的，是想将几十年来一直压迫大多数南非人的种族隔离政府迅速引向一个民主的新的开始。委员会的做法与其他消除消极行为的方法一样，先调停，再给予机会重新开始，其目的是和解，而不是惩罚。我确信，没有人会认为该委员会抹去了人们对种族隔离时期的所有记忆，或是抚平了种族隔离带来的不可磨灭、难以痊愈的伤疤，但它能使我们明白，承认自己不好的行为并请求谅解是我们通往正确道路上非常重要的一步。

最后，让我们从更为广泛的角度来重新审视学到的关于不诚实的知识，看看这些知识对我们了解理性与不理性有什么帮助。我们能从不同的章节中看到，一些被认为会引发自己不诚实行为的理性动因并不是真正的原因。而一些被认为不会引起不诚实行为的非理性动因，才是真正导致人们不诚实的原因。我们在识别哪种原因起作用，哪种原因毫不相关方面的无能，在我们有关决策制定和行为经济学的研究中非常常见。

从这个角度来看，不诚实是我们变得不理性的先兆。它普遍存在，我们无法本能地懂得自己为何会不诚实，最重要的是，我们无法看到自身的不诚实。

幸运的是，我们在面对人性弱点（包括不诚实）时，并非是无助的。一旦我们对造成自身不完美行为的真正原因有了更好的理解，我们就能发现控制自身行为并使结果更好的方法。这就是社会科学真正的目标。我确信，探究人类行为的旅程会在未来几年内变得更加重要和有趣。

你不理性的朋友
丹·艾瑞里

[1] 1品脱≈0.568升。——编者注

致谢

我感觉撰写学术论文让我很有成就感，也很刺激，但我每天体验到的乐趣主要来自和我一起工作的研究员与朋友，他们都很棒，总能想出新办法，还会设计实验，找出什么在实验中起作用，什么不会起作用，他们还能分析出实验结果的意义。本书中描述的实验，主要是我同事的智慧和努力的结晶，我很荣幸能和他们一起探索不诚实的话题，这也让我对这个重要且有意思的话题有了一些认识。

此外，我要感谢广大的社会科学家。社会科学是一门很有意思的学科，在社会科学的领域，新的想法层出不穷，有大量的实验数据做支撑，还会不断地修正理论（只是修正某些理论）。我每天都能从一起工作的研究员那里学到新的知识，这也让我体会到自己知识的不足。

我已经写过好几本书了，有人会说：现在我应该知道自己在做什么了吧，但事实上没有别人的帮助，我根本无法取得这样的成绩。我最要感谢帮助我撰文的艾琳·阿林厄姆，帮我整理思路的布朗温·弗莱尔，指导整个过程且极富魅力和幽默感（这种性格在编辑中很少见）的克莱尔·魏可丹，不断对我进行鼓励的伊丽莎白·佩雷拉和凯瑟琳·本特纳。莱文·格林伯格代理公司的小组成员也总是竭尽全力地帮助我。还有埃兰·格吕奈森，他给我提出很多建议，有些建议非常有见解，而有些建议却能把我逗乐。我也很感谢阿尼亚·亚库克、索菲亚·崔和卡西·金策。特别的感谢要献给我的军师、左右手和密友：梅根·霍格提。

最后，我要感谢我的妻子苏米，没有她就没有我现在的成绩。成为和我一起生活的人并不容易，因为我的生活很不规律，工作起来又很疯狂。苏米，今晚我回家后，会把那几个箱子搬到阁楼上去。不过，我很可能会很晚回家，所以还是明天再搬吧。好吧，我保证，这个周末一定搬。

爱你的丹

怪诞行为学（全四册）（新版）
[美]丹·艾瑞里　著

电子书编辑：张畅
版权经理：王文嘉

出 品：中信联合云科技有限公司 www.yuntrust.cn
版 本：电子书

出版发行：中信出版集团股份有限公司 CITIC Publishing Group

版权所有 · 侵权必究
投稿邮箱：tougao@citicpub.com

中信出版社官网：http://www.citicpub.com/；
官方微博：http://weibo.com/citicpub；
更多好书，尽在中信书院
中信书院：App下载地址https://book.yunpub.cn/（中信官方数字阅读平台）
微信号：中信书院